

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Motivation of Employees in a Chosen Organization

Student:	Bc. Markéta Zapletalová
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Jan Kovács, Ph.D

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Zapletalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Motivation of Employees in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska v oblasti motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

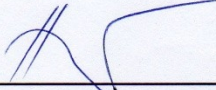
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
PAVLAS, Ivan. *Výkonová motivace a interpersonální potřeby*. Ostrava: Repronis, 2011. ISBN 978-80-7464-021-6.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

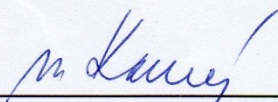
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

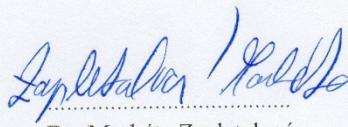



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma "Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci" vypracovala samostatně, a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními i univerzitními předpisy a směrnicemi.

V Ostravě dne 13. 7. 2015



Bc. Markéta Zapletalová

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucímu diplomové práce Mgr. Janu Kovácsi, Ph.D za čas věnovaný konzultacím, díky kterým obohatil tuto práci o cenné rady a odborné připomínky.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti XY za ochotu a vstřícnost při poskytování podkladů a zaměstnancům za jejich spolupráci.

V neposlední řadě děkuji rodině, za jejich podporu.

Obsah

1.	Úvod	5
2.	Teoretická východiska v oblasti motivace zaměstnanců.....	7
2.1	Motivace.....	7
2.1.1	Charakteristika pojmu motivace	7
2.1.2	Stimul, stimulace	9
2.1.3	Vnitřní a vnější motivace	9
2.1.4	Zdroje motivace.....	10
2.1.4.1	Potřeby	11
2.1.4.2	Návyky	12
2.1.4.3	Zájmy	12
2.1.4.4	Hodnoty a hodnotové orientace	13
2.1.4.5	Ideály	13
2.1.5	Pracovní motivace a výkon	14
2.2	Teorie motivace.....	15
2.2.1	Teorie instrumentality	15
2.2.2	Teorie zaměřené na obsah	16
2.2.2.1	Teorie potřeb (Abraham Maslow)	16
2.2.2.2	Herzbergova teorie dvou faktorů	18
2.2.2.3	Alderferova teorie motivačních potřeb ERG	20
2.2.3	Teorie zaměřené na proces.....	21
2.3	Současné motivační strategie a nástroje zvyšování pracovního výkonu	21
2.3.1	Nové formy práce	22
2.3.1.1	Job Enrichment (Obohacení práce)	22
2.3.1.2	Job Enlargement (Horizontální rozšíření činností)	22
2.3.1.3	Job Rotation (Rotace pracovníků)	23
2.3.2	Modifikace chování	23
2.3.3	Koncepce pružné pracovní doby	24
2.3.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
2.3.5	Participace	25
2.3.6	Energetizační strategie	25
	Shrnutí teoretické části	27

3.	Charakteristika společnosti	28
3.1	Základní koncept a historie společnosti XY	28
3.2	Struktura společnosti	29
3.3	Hodnoty společnosti.....	31
3.4	Společnost XY a společenská udržitelnost.....	31
3.5	Produktové portfolio	33
3.6	Zaměstnanci společnosti XY	36
3.7	Pracovní pozice.....	38
4.	Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci	40
4.1	Motivační nástroje společnosti XY	40
4.1.1	Finanční ohodnocení	40
4.1.2	Systém organizace pracovní doby	41
4.1.3	Vzdělávání a profesní růst	43
4.1.4	Zaměstnanecká sleva.....	45
4.1.5	Zpětná vazba (feedback)	45
4.1.6	Motivační program HIP - Incentive Program.....	46
4.1.7	Zaměstnanecké benefity	46
4.1.8	Soutěže pořádané společností	47
4.2	Dotazníkové šetření.....	48
4.2.1	Vyhodnocení dotazníku	49
5.	Návrhy a doporučení.....	60
6.	Závěr.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM ZKRATEK.....	67
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH	69
	PŘÍLOHY.....	69

1. Úvod

V dnešním moderním světě jsou velmi důležité pro jakoukoliv oblast podnikání lidské zdroje. Nejednu autor již zmínil, že zaměstnanci jsou nositeli intelektuálního potenciálu, který dovede generovat různé inovace. Proto je nezbytné uspokojit jejich potřeby, abychom je podnítili k těm nejlepším výkonům. Většina fungujících firem si je vědoma důležitosti lidských zdrojů. V personálních útvarech jsou proto vymýšleny různé strategie, které by měly pomoci povzbudit a namotivovat zaměstnance, za účelem plnění cílů organizace. Jejich motivace a angažovanost totiž přímo úměrně zvyšuje celkovou efektivitu výkonnosti společnosti což má následně také přímý dopad na ekonomiku podniku. Angažovaní zaměstnanci mohou do firmy přinášet nové nápady, jak zlepšit fungování a prosperitu podniku, což o nespokojených zaměstnancích nelze říct. Spokojení zaměstnanci dělají navíc dobrou reklamu společnosti a šíří její dobré jméno a navíc mají pozitivní vliv na motivaci svých spolupracovníků.

Motivace je tedy důležitý faktor, který hraje významnou roli v postoji zaměstnanců k práci. Každá společnost může pomocí mnoha nástrojů ovlivňovat pracovní motivaci svých pracovníků. Aby bylo použití těchto nástrojů motivace efektivní, musí management společnosti znát zdroje motivace svých zaměstnanců, jejich potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, postoje a ideály, které se promítají i do jejich přístupu k práci.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu motivace zaměstnanců ve vybrané firmě, zjistit jaké motivační nástroje jsou v současné době ve firmě využívány a následně navrhnout případná zlepšení, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti.

Celá práce je rozdělena do šesti základních kapitol. První kapitola zahrnuje úvod. Druhá kapitola se orientuje na teoretická východiska problematiky motivace zaměstnanců. Zabývá se vysvětlením pojmu motivace a jsou zde nastíněny její typy a zdroje. Dále jsou v této kapitole popsány současné motivační strategie a nástroje, zvyšující pracovní výkon zaměstnanců.

Následující dvě kapitoly tvoří praktickou část práce a zaměřují se na vybranou společnost, ve které byl analyzován současný motivační systém. Společnost je v celé práci pojmenována jako společnost XY, a to z důvodu, že si vedení společnosti přeje, aby oficiální název zůstal v anonymitě. Samotná analýza současného systému motivace zaměstnanců byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření a následně byly uskutečňovány hloubkové rozhovory s některými zaměstnanci.

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu a vedených rozhovorů se zaměstnanci společnosti jsou v páté kapitole nastíněny konkrétní návrhy a doporučení na zefektivnění motivačního systému společnosti. Poslední kapitolu tvoří závěr diplomové práce.

2. Teoretická východiska v oblasti motivace zaměstnanců

V této kapitole budou dle odborné literatury blíže popsány pojmy související s problematikou motivace zaměstnanců. Dále zde budou vymezeny známé motivační teorie, současné motivační strategie a nástroje využívané manažery, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu.

2.1 Motivace

2.1.1 Charakteristika pojmu motivace

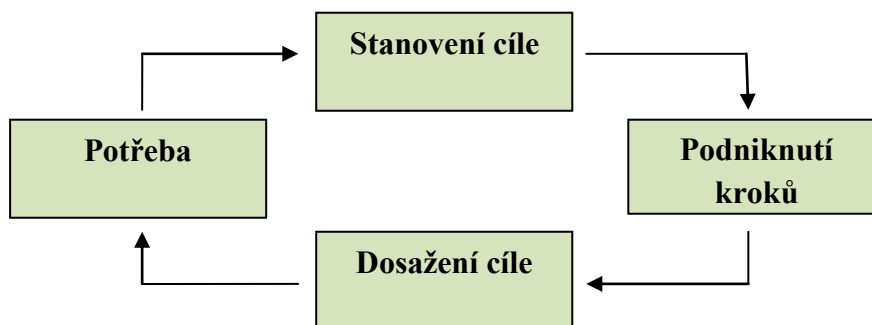
S motivací se setkáváme jak v profesním, tak v osobním životě. Motivaci lze chápat jako základní faktor úspěšnosti. Každý člověk touží po naplnění svých nenaplněných přání a právě tato touha dosáhnout určitého cíle je hnána právě motivací. Zejména v pracovním prostředí je důležité být dobře motivován a zároveň však správným způsobem umět motivovat druhé.

Slovo motivace pochází z latinského slova "movere", což v překladu znamená pohybovat se, neboli hýbat se. V odborné literatuře existuje velké množství definic, jak motivaci charakterizovat a spousta autorů ji také chápe trochu jinak. Podle některých autorů jde o jakýsi hnací motor našeho jednání, který nás nutí být úspěšný a napomáhá dosáhnout stanoveného cíle. Jiní ji charakterizují jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a orientuje ho určitým směrem.¹

Motivaci můžeme tedy definovat jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí k dosažení subjektivně významného cíle.² Tento proces si lze vysvětlit také graficky, tak jak můžete vidět v následujícím schématu. Z modelu vyplývá, že motivace je spuštěna neuspokojenými potřebami. V případě, že u člověka takováto potřeba vzniká, stanoví si cíle a kroky, pomocí nichž by chtěl dosáhnout svého uspokojení.

¹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.



Obr. 2.1. Proces motivace dle Armstronga³

Dle Armstronga je motiv důvod něco dělat a vydat se určitým směrem. Lidé jsou motivováni v případě, kdy očekávají, že jejich kroky a činnosti pravděpodobně povedou k dosažení stanoveného cíle, respektive hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.⁴

V případě, že je člověk dobře motivovaný a má jasně stanovený cíl, jedná takovým způsobem, aby tohoto cíle dosáhl. Lidské chování je ovlivňováno řadou aspektů, které nutí člověka jednat takovým způsobem, aby uspokojil své potřeby. Jedná se o jakési vnitřní hybné síly, pohnutky, motivy, chování, prožívání, přičemž jejich intenzita se u každého jedince individuálně liší. Někteří lidé musí vynaložit mnohem více úsilí, aby vytyčeného cíle dosáhli, popřípadě, aby se nějaké činnosti vyhnuli, jiným stačí vynaložit této energie podstatně méně. Jestliže člověk touží uspokojit svá přání, potýká se také s řadou vnitřních i vnějších bariér a překážek, které se během cesty za dosažením cíle mohou objevit. Ty by jej však neměly odradit stejně tak jako nějaké dílčí nezdary či neúspěchy.

Důležitým rysem motivace jsou dimenze, ve kterých působí, přičemž rozlišujeme tři roviny:

- Dimenze směru,
- Dimenze intenzity,

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

- Dimenze vytrvalosti.⁵

Dimenze směru vyjadřuje tu skutečnost, že naše chování je orientováno určitým směrem, dimenze intenzity se soustředí na úsilí, které člověk vynakládá v cestě naplnění cílů, a dimenze vytrvalosti se projevuje právě již zmíněným překonáváním neočekávaných bariér.

2.1.2 Stimul, stimulace

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho chování prostřednictvím změny psychických procesů, respektive prostřednictvím změny jeho motivace. Například jako stimul na nás cíleně působí finanční odměna a v tom případě už nehovoříme o motivaci, ale o stimulaci. A právě tyto vnější podněty nazýváme stimuly. Stimulem může být de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.⁶

2.1.3 Vnitřní a vnější motivace

Existují dva způsoby, kterými lze vyvolat pracovní motivaci. Jednou z nich je vnitřní motivace, respektive uspokojení vlastních potřeb na základě vykonávání určité činnosti. Vnitřní motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož je součástí konkrétního jedince a nikoliv vnucené mu zvnějšku. Druhá je charakteristická tím, že je člověk motivován prostřednictvím určitých metod. Jedná se o motivaci vnější a může jít například o metody jako je odměňování, pochvala či uznání. Vnější motivace však nemusí nutně působit dlouhodobě a může mít výrazný a bezprostřední účinek.⁷

Vnitřní motivace

Dle F. I. Herzberga, je vnitřní motivace tvořena faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují a vedou určitým směrem. Člověk cítí, že je pro něj práce zajímavá a přináší

⁵ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

mu vnitřní uspokojení. Činnost tak vykonává pro ni samotnou, ne proto, že očekává za její splnění nějakou odměnu, například mzdu či pochvalu. Mezi tyto faktory patří zejména autonomie, čili volnost konat, odpovědnost, kdy máme pocit, že je práce důležitá a máme kontrolu nad svými možnostmi, příležitost k růstu v hierarchii dané organizace a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti jedince.⁸

Vnější motivace

Důležitou roli pro vyvolání vnější motivace hraje zejména management každé organizace, neboť člověk potřebuje jakýsi podnět z vnějšího okolí. Nejčastějším typem takových podnětů bývají odměny v podobě zvýšení platu či pochvaly. Velmi účinným způsobem, jak někoho motivovat, může být pro některé jedince i hrozba trestu, kritika nebo například disciplinární řízení.

Vnitřní a vnější faktory na sebe často působí společně a mohou se vzájemně posilovat, nebo oslabovat.

2.1.4 Zdroje motivace

Motivace vychází z určitých zdrojů, které následně vytváří charakteristický motivační profil individuálně u každého jedince. Správná identifikace a pochopení může následně usnadnit práci nejednomu vedoucímu pracovníkovi. Některé mají vliv na to, že člověk něco chce, touží po tom a chce něčeho dosáhnout, jiné naopak představují něco, co jedinec odmítá. Motivační profil každého člověka je tak tvořen pěti základními zdroji a těmito zdroji vnitřních hybných sil jsou:

- Potřeby,
- Návyky,
- Zájmy,
- Hodnoty a hodnotové orientace,
- Ideály.⁹

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

2.1.4.1 Potřeby

Pojem potřeba vyjadřuje určitý uvědomovaný nedostatek, který se jedinec snaží odstranit, respektive lze říci, že se snaží tuto potřebu uspokojit. Na úrovni prožívání, lze pozorovat potřebu jako pocit napětí, který v nás vytváří motivaci, tento nežádoucí stav odstranit. Předpokladem však je, že člověk nalezne příslušný cíl, jenž mu uspokojení dané potřeby umožní. Potřeby představují základní zdroj veškeré lidské činnosti.

Každý člověk může považovat za důležité a významné to, co pro někoho jiného může být naopak nežádoucí, proto dělíme potřeby do dvou základních skupin:

- Potřeby primární (biologické, fyziologické),
- Potřeby sekundární (sociální).¹⁰

Primární potřeby, jak již napovídá název, jsou vrozené a jejich uspokojení slouží k přežití člověka. Vychází z nevědomí a z pudů a jsou spojeny s činností a funkcemi lidského organismu. Řadíme mezi ně žízeň, hlad, potřebu vzduchu, sexuální potřebu, potřebu odpočinku, vyhýbání se bolesti atd. V některých literaturách se můžeme také setkat se sekundárními biologickými potřebami a to ve formě závislosti, kdy například může jít o drogovou závislost.¹¹

Sekundární potřeby se člověku vyvíjí v průběhu celého života, neboť je tvorem sociálním, společenským a kulturním. Sekundární potřeby jsou tedy naučené, vědomé, člověkem kontrolovatelné a obohacují náš život. Řadíme mezi ně lásku, vzdělání, společnost, komunikaci, uznání, respekt a možnost seberealizace. Na rozdíl od potřeb primárních, jenž jsou vyvinuté také u zvířat, jsou sekundární potřeby příznačné pouze pro člověka a souvisí s vývojem centrální nervové soustavy.¹²

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

¹² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

2.1.4.2 Návyky

Každý člověk během svého života realizuje některé činnosti často, některé dokonce pravidelně. Tyto činnosti se postupně stávají automatickými, fixují se a představují jakési stereotypy a návyky. Návyky nám mohou usnadnit, ale i znepříjemnit život. Ne každý člověk si dovede osvojit návyky, které jsou ve společnosti všeobecně uznávané za vhodné. V případě, že se jedinec dostane do nějaké situace, se kterou si pojí určitou činnost, pak má tendenci jednat v souladu se svým návykem, jak je zvyklý. Návyky tedy představují jakýsi naučený vzorec chování člověka, který je opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný v určité situaci. Můžeme tak konstatovat, že návyky jsou výsledkem výchovy a zároveň sebeutvářecích aktivit každého jedince.¹³

2.1.4.3 Zájmy

Zájem lze vyjádřit jako trvalé zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů, které v člověku vzbuzují potřebu vykonávat nějakou zájmovou činnost, díky které bude daný nedostatek uspokojen. Představuje zvláštní formu motivu, jež se orientuje na jevy rozvíjející a obohacující osobnost člověka. Zájmy se rozvíjejí zhruba od 10 let a upevňují se asi v 15 letech. V tomto období dochází u většiny lidí k volbě povolání. Ovlivňují tedy nejen vývoj člověka, ale také jeho pracovní zaměření.¹⁴

Zájmy mohou být vysvětlovány různými způsoby a existuje jich obrovské množství. Lze říci, že je jich tolik, kolik je činností, které mohou být pro člověka zajímavé a ze kterých se může těšit. My si uvedeme rozdělení do čtyř základních skupin podle tzv. operacionálních definic zájmu:

- **zájem vyjádřený** - pro který je typický postoj člověka k určité věci či činnosti, jež považuje za zajímavou,
- **zájem manifestovaný** - pro který je charakteristická situace volby, kdy jedinec upřednostní to, na čem se podílí svou činností,
- **zájem testový** - vyjadřuje to, na co člověk soustředí svou pozornost

¹³ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

¹⁴ BUCHTOVÁ, Božena. *Psychologie pro ekonomy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3396-7.

v experimentální situaci, co z podnětů vnímá, co si pamatuje,

- **zájem inventovaný** - vyplývá z analýzy odpovědí člověk na otázky, jež souvisí s jeho oblíbenými předměty nebo činnostmi¹⁵.

2.1.4.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty představují to, čeho si lidé váží a co je pro ně určitým způsobem důležité. V podstatě se může jednat o cokoli. Lze však definovat obecnější hodnoty, jako jsou například zdraví, rodina, přátelství, peníze, práce, vzdělání, láska, děti, pravda, svoboda, upřímnost apod. V průběhu života si každý člověk vytváří vlastní hodnotový systém. Hodnotová orientace následně ovlivňuje chování a jednání každého jedince, nejen k okolnímu světu, ale i k sobě samému. Tato orientace se také odráží ve velké míře v pracovní výkonnosti, i v samotném přístupu k práci a ke stanoveným úkolům a činnostem. Je důležité neplést si pojmy, zájmy a hodnoty. Hodnoty jsou chápány jako specifické normy, které mají na rozdíl od zájmů individuálně normativní charakter.¹⁶

2.1.4.5 Ideály

Ideál lze chápat jako vysoký osobní cíl, který je velmi těžko dosažitelný nebo dokonce i nedosažitelný. Ideálem rozumíme určitou ideovou popřípadě názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení. Ideály se mohou týkat nejrůznějších věcí. Mohou se týkat jak osobního, tak pracovního života, mohou mít podobu představy určitého životního stylu nebo mohou představovat určitý typ osobního profilu či životních cílů. Individuální ideály jsou ovlivněny působením sociálních faktorů, které mají výrazný dopad na vývoj osobnosti člověka.¹⁷

Každá organizace si je vědoma, že by měla usilovat o to, aby její zaměstnanci dosahovali vysoké úrovně pracovního výkonu. Je však nezbytné věnovat pozornost

¹⁵ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

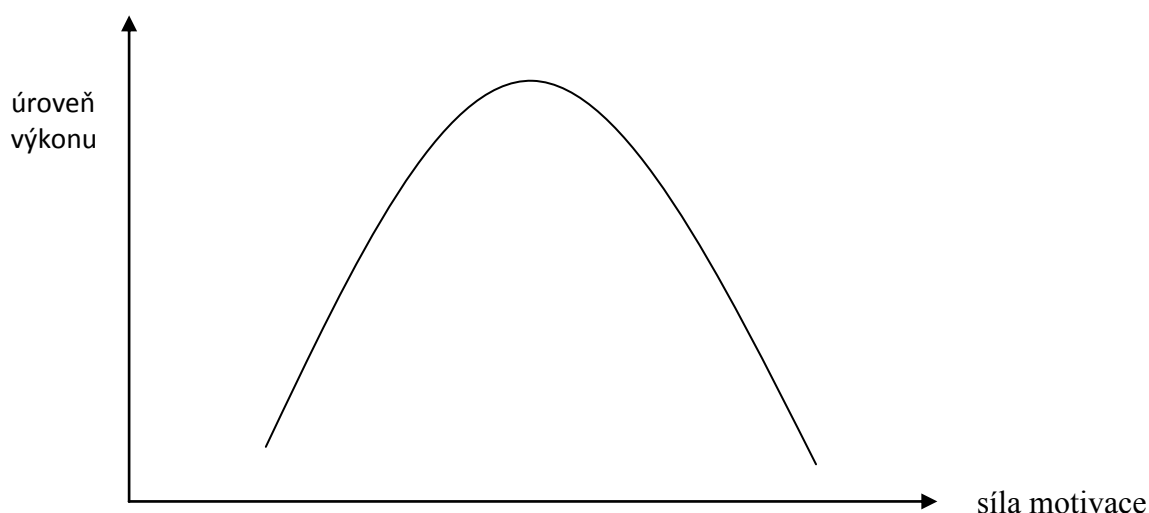
¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

¹⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

individuálně jednotlivcům, protože na každého působí různé stimuly odlišně. Organizace by se měly snažit vytvořit takový motivační program, který bude přispívat k dosažení požadovaných výsledků jednotlivci. Pokud správně identifikujeme a pochopíme, o co člověk usiluje, může být vytvořen daleko efektivnější proces motivace.

2.1.5 Pracovní motivace a výkon

Pro účely podnikového řízení je důležité sledovat vztah mezi pracovní motivací a úrovní výkonů zaměstnanců. Za předpokladu, že všechny ostatní faktory ovlivňující výkon, mezi které řadíme dostatečné znalosti a dovednosti, dostupnost odpovídajícího kvalitního vybavení a materiálu a organizace práce jsou v dobrém stavu, lze pozorovat, že dochází současně s růstem motivace pracovníka k růstu pracovního výkonu. Růst pracovního výkonu však nemůže trvat do nekonečna, proto k tomuto růstu dochází jen do určité limitní úrovně motivace. Při jejím překročení naopak začíná opačný efekt a podávaný výkon začne klesat, jak ukazuje Yerkes-Dodsonův zákon níže. K dosažení této nadměrné úrovně motivace lze dojít v situacích, kdy danému člověku velmi záleží na úspěchu a tento úspěch závisí na podání určitého krátkou dobu trvajícího výkonu pracovníka. Jako typickým příkladem si můžeme představit přijímací pohovor, důležité sportovní utkání nebo důležitá závěrečná zkouška. Nicméně v zaměstnání většinou k této situaci nedochází, neboť motivaci pracovníků je potřeba neustále zvyšovat.¹⁸



¹⁸ PAVLAS, Ivan. Výkonová motivace a interpersonální potřeby. Ostrava: Repronis, 2011. ISBN 978-80-7464-021-6.

Je nezbytné si však uvědomit, že každá činnost má jinou optimální úroveň motivace. Pro náročnější úkoly je spíše vhodnější nižší úroveň motivace, naopak u lehčích úkolů je optimální vysoká míra motivovanosti k výkonu.

2.2 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá otázkami, jak a proč se lidé chovají v určitých situacích. Zkoumají procesy motivování a identifikují způsoby jak dosáhnout uspokojení potřeb.

Dle Armstronga rozlišujeme tři základní přístupy k motivaci:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces.²⁰

2.2.1 Teorie instrumentality

Autorem této teorie je F. W. Taylor, který vycházel z vědeckého řízení. Dle něj je nemožné přesvědčit dělníky během jakkoliv dlouhé doby, aby pracovali pilněji, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny. V nejširším pojetí lze tedy teorii instrumentality chápat tak, že lidé pracují pouze pro peníze.

Instrumentalita je jakési přesvědčení, vycházející z předpokladu, že každá věc, kterou uděláme, má za následek věc jinou. Odměny a tresty jsou tak spojovány s pracovním výkonem. Teorie instrumentality se opírá také o koncepci operantního podmiňování B. F. Skinnera, který tvrdí, že chování člověka je možné výrazně ovlivnit prostřednictvím odměny či trestu. Jestliže bude pracovníkovi za určité chování, které je bráno za žádoucí, přidělena určitá odměna, zapamatuje si ji a bude se tak s vysokou pravděpodobností chovat i v

¹⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

budoucnu. Spousta firem považuje právě finanční odměnu za nejefektivnější motivační nástroj. U některých lidí to možná i platí, nicméně považovat tuto teorii za nejlepší a aplikovat ji tak na všechny pracovníky není vhodné. Teorie nebere v úvahu jiné lidské potřeby, jako jsou například komunikace či mezilidské vztahy.²¹

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou založeny na principu, že naše chování vychází z motivu uspokojování potřeb. Pokud naše potřeby nejsou uspokojené, dochází následně u člověka k napětí a k nerovnováze. Důležité je, identifikovat cíl, prostřednictvím kterého bude naše potřeba uspokojena a přizpůsobit své chování k dosažení tohoto cíle. Každý člověk má jinou intenzitu potřeby uspokojení svého cíle. Ovlivňuje ho prostředí, ze kterého daný člověk pochází, dětství, výchova, získané zkušenosti popřípadě i jeho současná situace. Mezi nejvýznamnějšími teorie motivace patřící do této skupiny patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů, které si dále více přiblížíme.²²

2.2.2.1 Teorie potřeb (Abraham Maslow)

Maslowova teorie potřeb vychází z hierarchického uspořádání potřeb. Potřeby se mohou u každého jedince lišit, a díky tomu se také liší způsoby jejich motivace. Autorem teorie potřeb je Abraham Maslow, který přišel s teorií, že lidé potřebují nejdříve uspokojit fyziologické potřeby, poté potřeby bezpečí, dále kontakt s jinými lidmi následován potřebou úcty a sebeúcty. Na vrcholku pyramidy je seberealizace.

Maslow graficky ztvárnil hierarchii kategorií a to tak, že je zakreslil do pyramidy. Podmínkou pro uspokojování vyšších potřeb je primárně uspokojení potřeb nižšího řádu a posléze potřeb společenských a nakonec potřeb vnější a vnitřní satisfakce. Proto člověk postupuje v pyramidě směrem vzhůru. První čtyři patra v pyramidě představují tzv. potřeby

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

deficitní, přičemž jejich nenaplnění může vést k nemoci jedince. Nejvyšší patro pak charakterizuje tzv. potřebu růstu, která nemusí být uspokojená nikdy.²³

K potřebám jednotlivých stupňů můžeme najít analogii i v pracovním prostředí. Základní fyziologické potřeby zde může zastupovat například vhodné osvětlení, teplo, eliminace hluku a zápachu, či přestávky stanovené v souladu s denním režimem. Potřebu jistoty a bezpečí představuje jistota pracovního místa, respektive finanční jistota. Mezi společenské potřeby můžeme zařadit spolupráci s kolegy a s přímými nadřízenými. Potřeba uznání a ocenění je reprezentována například cílem mít určitou společenskou prestiž, tedy pracovat na společensky uznávané pracovní pozici. Poslednímu stupeň, tj. potřeby seberealizace, bychom mohli přirovnat k touze po sebenaplnění, rozvoji osobnosti a poznávání širšího smyslu vlastního života. Také v této úrovni můžeme opět najít analogii v pracovní motivaci. Tuto potřebu lze uspokojit prostřednictvím vzdělávání, zvýšené odpovědnosti, náročnosti úkolů a také prostřednictvím pracovních postupů v rámci organizace.²⁴



Obr. 2.3 Maslowova pyramida potřeb²⁵

²³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

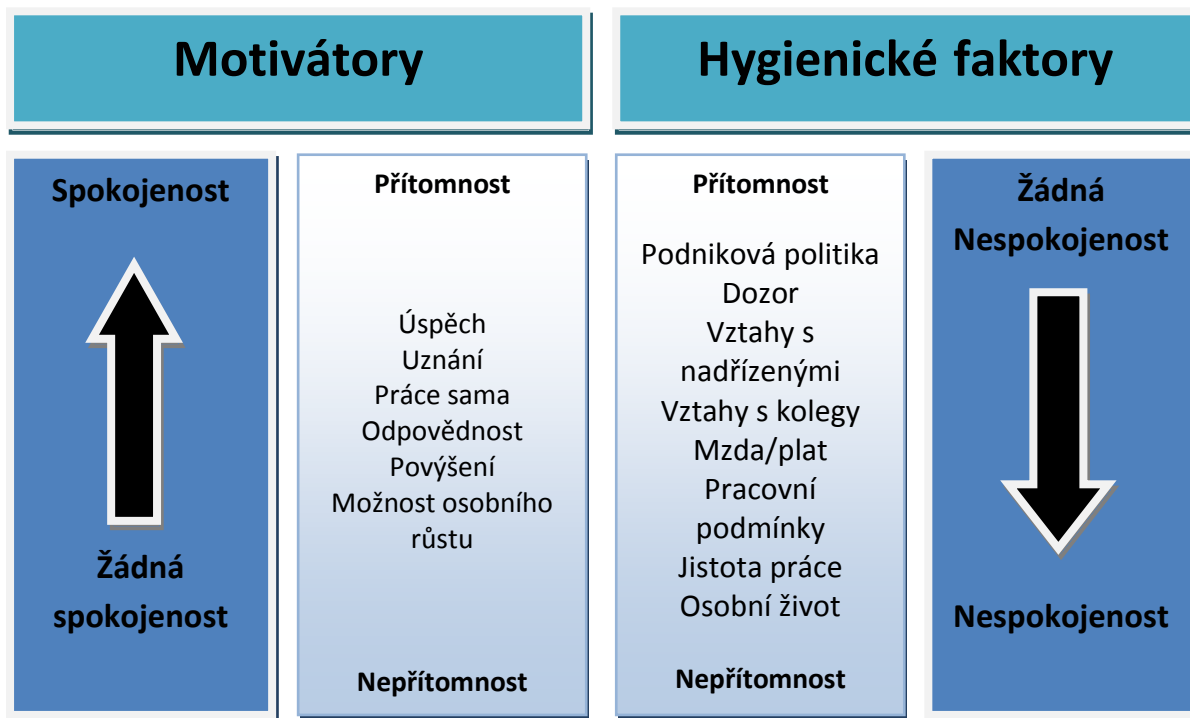
Maslowova teorie potřeb má však i své odpůrce. Nejčastěji je kritizována z důvodu, že nelze přesně stanovit jednotlivá patra, neboť každý člověk má jiné potřeby a teorie tak nezohledňuje lidskou individualitu. Dále je kritiky vyčítána ta skutečnost, že Maslowova teorie nebyla doposud potvrzena žádnou ze studií, jež byly uskutečněny a vycházely ze všech možných dostupných poznatků o motivaci.

2.2.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je Frederick Hertzberg, který ji prezentoval poprvé v roce 1959. Herzberg se zabýval především souvislostí mezi uspokojováním potřeb člověka a jeho pracovní spokojeností. Teorie vychází z předpokladu, že každý člověk má potřebu vyhnout se bolesti a má potřebu osobního růstu.

Základem Herzbergovi teorie je diferenciací skupin faktorů majících vliv na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Jednotlivé faktory tedy rozčlenil na faktory motivační - vnitřní, satisfaktory a motivátory, a faktory hygienické - vnější, činitele neuspokojení a frustrátory. Vnější faktory jsou pracovníky vnímány jako neuspokojivé a působí tak negativně na jejich motivaci a současně způsobují pracovní nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory kladného charakteru, znamená to, že nevyvolávají pracovní nespokojenost a na jejich motivaci mají tyto faktory pouze malý nebo žádný vliv. Mezi frustrátory řadíme platové a pracovní podmínky, bezpečnost práce, mezilidské vztahy, firemní politiku, jistotu trvalého zaměstnání apod. Jestliže jsou záporného charakteru faktory motivační, nezpůsobují přímo pracovní nespokojenost, ale ani spokojenosti a jejich vliv na motivaci zaměstnanců je tudíž také zanedbatelný. Naopak v případě satisfaktorů roste pracovní spokojenost i pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Za satisfaktory si lze představit dosahovaný výkon, uznání od vedoucího, odpovědnost, možnost kariérního postupu, zajímavý obsah práce, možnost seberozvoje apod.²⁶

²⁶ DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.



Obr. 2.4 Herzbergův dvoufaktorový model (Vlastní zpracování)²⁷

Nicméně Herzbergova teorie je napadána jinými autory. Někteří z nich uvádějí, že výzkumy nebyl prokázán vztah mezi spokojeností a výkonem. Mezi oběma skupinami není možné udělat striktní hranici. I dle Herzberga nelze jednoznačně stanovit seznam obou typů faktorů. Některé můžeme zařadit mezi motivátory, ale také mezi faktory hygienické. Typickým příkladem je mzda. Mzda je spíše řazena mezi hygienické faktory, avšak její postavení je někdy na pomezí motivátorů a hygienických faktorů Zaměstnanci mají velmi často tendenci její důležitost snižovat, ačkoli z jejich chování lze soudit, že mzda je jedním z nejdůležitějších.²⁸

I přes kritiku některých autorů patří teorie mezi nejcitovanější a má velký úspěch v praxi a to zejména následujících třech oblastech:

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Představila dva rozdílné faktory působící na pracovní motivaci zaměstnanců. Nadefinovala rozdílný mechanismus utvářející pracovní spokojenost a motivaci k pracovnímu výkonu.
- Poukázala na rozhodující roli a odpovědnost managementu za vytváření hygienických faktorů na přijatelné úrovni a zodpovědnost přímých nadřízených za aktivování motivátorů.
- Potvrdila, že základem pro vytvoření účinné motivační strategie společnosti je identifikace potřeb zaměstnanců a stavu jejich současné spokojenosti nebo nespokojenosti.²⁹

2.2.2.3 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Autorem teorie motivačních potřeb ERG je Clayton Paul Alderfer. Teorie je často nazývána jako teorie tří motivačních faktorů neboli zkráceně ERG teorie, kdy ERG - Existence, Relatedness a Growth. Teorie rozděluje potřeby do 3 kategorií:

- **Existenční** – týkají se základních fyziologických potřeb člověka,
- **Potřeby vztahové** – vychází z interpersonálních vztazích – s rodinou, přáteli, spolupracovníky či nadřízenými.
- **Potřeby růstu** – touha po kreativní, zajímavé a naplňující činnosti, po rozvoji osobních dovedností a schopností.³⁰

Na rozdíl od Maslowa se Alderfer domnívá, že uspokojením potřeby daná potřeba nezaniká, pouze se dočasně snižuje její význam. To ovšem platí pouze u potřeb existenčních, neboť u potřeb růstu se naopak s jejich uspokojováním význam zvyšuje.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie mohou být pro vedení společnosti velmi přínosné, neboť uvádí realističtější vodítko pro metody motivování pracovníků. Kladou důraz nejen na základní potřeby, ale především také na psychologické procesy a různé síly působící na motivaci pracovníků. Zabývají se vnímáním pracovního prostředí a způsoby, jak je zaměstnanci interpretují a chápou, proto jsou tyto teorie nazývány jako kognitivní neboli poznávací. Zjednodušeně lze říci, že se tyto teorie zabývají otázkou „Jak?“ Mezi nejznámější představitele tohoto proudu motivačních teorií řadíme například Victor Vroom, J. Stacey Adams a B. F. Skinner, avšak my se s nimi v rámci této práce dále zabývat nebudeme.³¹

2.3 Současné motivační strategie a nástroje zvyšování pracovního výkonu

Podniky se snaží motivovat své pracovníky za účelem přimět je k lepšímu pracovnímu výkonu. Pro zaměstnance je motivace jedním z hlavních kritérií, podle kterých si volí své budoucí zaměstnání. Pracovní výkon, kromě jiných faktorů, závisí právě na motivaci. Nedostatečná motivace zaměstnanců je považována za jednu z klíčových chyb, kterých se manažeři často dopouštějí. Problematika pracovní motivace tak není pouze okrajovým tématem, ale je součástí celého podnikového procesu, od tvorby pracovních místa přes personální plánování, výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání až po budování pracovních vztahů se zaměstnanci.

Níže si přiblížíme jednotlivé motivační strategie a nástroje, prostřednictvím kterých mohou manažeři své zaměstnance motivovat. Zaměřují se například na:

- Nové formy práce,
- Akční plány motivace,
- Modifikace chování,
- Koncepce pružné pracovní doby,
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Participace,
- Energetizační strategie E1 - E3.³²

2.3.1 Nové formy práce

Lze je chápat jako nástroj pro boj se stereotypní prací vedoucí ke snížení motivace. Existuje velké množství forem práce, které vedu ke zvýšení atraktivnosti a zajímavosti práce jako například Job Enrichment, Job Enlargement a Job Rotation.³³

2.3.1.1 Job Enrichment (Obohacení práce)

Představuje tzv. obohacení práce prostřednictvím zvýšení pravomocí svých zaměstnanců v oblasti rozhodování, kontroly a řízení. Tím vedoucí zaměstnanci obohacují své zaměstnance o práva a povinnosti řešit úkoly, čímž se posiluje význam každého pracovníka. Zaměstnancům je tak vytvářen prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence.

2.3.1.2 Job Enlargement (Horizontální rozšíření činností)

Job Enlargement znamená spojování pracovních úkolů s podobnou mírou složitostí, odpovědnosti a náročnosti práce. Tato forma umožňuje firmám bojovat proti úzké specializaci a to prostřednictvím zvětšením rozsahu pracovních činností. Výsledkem je snaha o to, aby zaměstnanec zvládl místo jedné pracovní operace, kterou vykonával předtím, více pracovních operací. Pro pracovníky je tato metoda atraktivní díky možnosti rozšíření si kvalifikace a zvyšující s možností jejich uplatnění.

³² KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.

³³ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0

2.3.1.3 Job Rotattion (Rotace pracovníků)

Job Rotation představuje dočasné přemístění zaměstnance na jiné pracovní místo s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami. Je to také metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, umožňující zaměstnancům:

- získat přehled o tom, čím se ostatní útvary zabývají,
- lépe se vcítit do pozice svých kolegů z jiných oddělení,
- rozšířit si svou specializaci,
- odstranit stereotypní prvky práce,
- získat větší mobilitu, disponibilitu a schopnost přizpůsobovat se,
- dočasně zvýšit vlastní iniciativu.³⁴

2.3.2 Modifikace chování

Dle Kováce spočívá princip modifikace v ovlivňování chování zaměstnanců pomocí důsledků, které mohou při výkonu práce nastat. Pokud chtějí manažeři pochopit a naučit se modifikovat chování svých pracovníků, musí zvládnout následujících pět stupňů jednání:

- identifikuj kritické chování,
- změř frekvenci tohoto chování,
- proved' funkcionální analýzu.
- vytvoř a realizuj analýzu zásahu (pozitivní posilování, negativní posilování, trestání, extinkce)
- vyhodnot' účinnost zásahu.³⁵

³⁴ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.

³⁵ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.

2.3.3 Koncepce pružné pracovní doby

Délka pracovní doby, respektive množství hodin, které člověk tráví v práci, výrazně ovlivňuje, zda zaměstnanec dosáhne určité rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Společnosti mohou zvyšovat motivaci zaměstnanců právě prostřednictvím využívání flexibilních pracovních režimů. Pružná pracovní doba představuje takový režim, kdy je zaměstnanci obvykle vymezen časový úsek, ve kterém musí vykonávat pracovní činnost, ale jinak je při dodržení tohoto omezení na něm, kdy mu začne, popřípadě skončí pracovní doba. Nejčastěji se jedná o pružný pracovní den, kdy si pracovník sám zvolí začátek pracovní doby, ale musí odpracovat stanovený počet hodin, nebo o pružný pracovní týden, kdy si zvolí, v kolik hodin daný den začne pracovat i v kolik hodin pracovat skončí, bez ohledu na počet odpracovaných hodin za daný den. Musí však splnit požadavek a to na počet hodin odpracovaných za celý týden.³⁶

2.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje personální útvar společnosti. Slouží především k tomu, aby byli znalosti a dovednosti zaměstnanců co nejlépe přizpůsobeny požadavkům pracovního místa. Jedná se o proces, který je důležitý jednak pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance, neboť současně rozvíjí jejich osobnost a zvyšuje kvalifikaci, která jim může pomoci v kariérním postupu. Aby mělo vzdělávání správné motivační účinky, mělo by uspokojovat potřeby zaměstnanců, to znamená, že by se vedoucí zaměstnanci měli orientovat na takový způsob rozvoje, který by byl pro pracovníky nejen užitečný při výkonu práce, ale také měl pozitivní dopad na jeho osobní zájmy.

Soustavné vzdělávání zaměstnanců je v současné době nezbytné, neboť požadavky na pracovní místa se neustále mění a společnosti neustále využívají nové technologie. Cílem vzdělávání je zvýšit použitelnost pracovníků, přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa a celkově formovat osobnost svých zaměstnanců. Mezi nejvíce využívané oblasti vzdělávání řadíme v poslední době například kurzy orientované na zlepšení komunikačních dovedností, kurzy na zlepšení soft

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

skills nebo kurzy zaměřené na time managementu, které mají více méně využití nejen v profesním, ale i v praktickém životě.³⁷

2.3.5 Participace

Participaci lze chápat jako začleňování zaměstnanců do procesu utváření společnosti a do rozhodovacího procesu. Management společnosti deleguje oprávnění k rozhodování na své zaměstnance, kteří pak mohou svobodně a dle svého nejlepšího úsudku sami ve věci rozhodnout. Mezi pozitivní stránky participace řadíme:

- participace vychází všeobecně vstříc potřebám pracovníků,
- učiněná rozhodnutí mohou být lepší / kvalitnější,
- plánování probíhá flexibilněji,
- zaměstnanci mohou být méně kontrolováni vedením společnosti,
- komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci je efektivnější,
- zaměstnanci jsou všeobecně více motivováni k lepším výkonům,
- počet pracovníků na nemocenské a jejich fluktuace se snižuje.³⁸

2.3.6 Energetizační strategie

Energetizační strategie jsou nástrojem pro manažery, pomocí kterých motivují a stimulují své zaměstnance. Každého pracovníka ovlivňují jednak vnitřní hnací síly, tak různé vnější stimuly působící z vnějšího okolí. Níže si přiblížíme tři nejznámější energetizační strategie.

ES1 – Ořezávání entropie

Tato teorie je založena na principu, že manažeri musí společnosti zbavovat tzv. entropické zátěže. Za entropickou zátěž si můžeme představit například zastaralé technologie, zastaralé znalosti managementu nebo zaměstnanců atd. Ty představují nežádoucí faktory, jež jsou překážkou společnosti, aby rostl její potenciál úspěšnosti, zvyšoval se zisk, konkurence

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁸ INTERNETOVÉ STRÁNKY PROBYZNIS INFO: *Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62145980-motivujte-sve-zamestnance-zapojenim-do-rizeni-spolecnosti-muze-se-to-vyplatit-ale-ma-to-i-uskali>

schopnost a společnost tak byla dlouhodobě úspěšná. V americkém managementu strategii ES1 nazývají „strategie ořezávání suchých větví“, kdy sadař usiluje o to, aby stromy zdravě rostly a přinášely co největší úrodu. Je tedy nucen zbavit³⁹ strom neužitečných suchých větví, které berou světlo a zabraňují v růstu zdravým větvím.

ES2 – Peněžní stimulace

Vedení společnosti by mělo využívat tu nejefektivnější formu odměňování, která bude mít největší přínos pro organizaci. Přínos pro firmu, který si může společnost od svých zaměstnanců „koupit“ má charakter vytvoření produktu nebo zdokonalení firemního potenciálu.

ES2.1 - produktové odměňování má tzv. lineární charakter, respektive čím více produktů pracovník vyrobí, tím bude odměna lineárně stoupat.

ES2.2 – potenciálové odměňování je směřováno k zapojení tvořivosti zaměstnance při hledání idejí, návrhů na zlepšení a jejich realizace.⁴⁰

ES3 – Motivační vedení

Motivační vedení má za úkol směřovat ctížádost lidí takovým způsobem, aby svou tvořivost zaměřili na tvorbu idejí, které zvýší předpoklady firmy pro dosažení firemní vize, tedy dlouhodobé úspěšnosti. Podmínkou motivačního vedení je vliv důvěryhodného managementu, který má pozitivní účinky na důvěru zaměstnanců v cíle firmy. Je však nezbytné si uvědomit, že důvěru zaměstnanců nelze jen tak zařídit. Pouze zapojením nástrojů ES3 motivačního vedení, lze vyvolat touhu zaměstnanců, aby se proaktivně zapojili do naplňování cílů a vizí organizace.⁴¹

³⁹ HÄUSER, Stanislav. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Strategicke-rizeni/Strategicke-rizeni.pdf>

⁴⁰ HÄUSER, Stanislav. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Strategicke-rizeni/Strategicke-rizeni.pdf>

⁴¹ HÄUSER, Stanislav. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Strategicke-rizeni/Strategicke-rizeni.pdf>

Shrnutí teoretické části

Motivace člověka je v současné době velmi diskutované téma, protože v podstatě determinuje jeho chování a jednání a to bez ohledu na tom, zda se jedná o běžný osobní život, nebo život profesní. Aby management organizací mohl své zaměstnance vést, potřebuje je vhodně motivovat. Cílem motivace zaměstnanců je tak vzbudit v nich nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k žádoucí činnosti. Jak již bylo zmíněno, každý člověk je originál se svým individuálním motivačním profilem. Vedoucí zaměstnanci proto musejí své zaměstnance dobře znát, aby dokázali vhodně motivovat a používat správné motivační nástroje.

V teoretické části práce jsme se zabývali základními charakteristikami motivace a spolu s ní souvisejících klíčových pojmů. Z této teoretické přípravy vyplynulo, že motivace je velmi komplexním a složitým jevem a abychom tuto problematiku dokázali dokonale pochopit, bylo by zapotřebí se motivací zabývat hlouběji. V práci jsou dále nastíněny základní teorie motivace, současné strategie a nástroje motivace využívané v organizacích a vysvětlili jsme si také vztah mezi pracovním výkonem a úrovní motivace.

V následující kapitole se zaměříme na současný motivační systém námi vybrané globální organizace, zaměřující se na prodej oblečení.

3. Charakteristika společnosti

3.1 Základní koncept a historie společnost XY

Společnost XY je jedním z předních řetězců módního světa. Jedná se o švédskou společnost, která se zabývá prodejem dámské, pánské a dětské módy, kosmetiky a prodejem bytových doplňků. Sídlo společnosti se nachází ve Stockholmu, ve Švédsku. Základním obchodním konceptem společnosti je nabízet módu a kvalitu za nejlepší cenu a to udržitelným způsobem šetrným k životnímu prostředí dnes, zítra, i v budoucnu. Prostřednictvím více značek a konceptů nabízí společnost pestrou inspirativní nabídku, díky které mohou zákazníci zkoumat a dále rozvíjet svůj osobní styl.⁴²

Kořeny společnosti sahají až do roku 1947, kdy byla založena první prodejna ve švédském městě Västerås obchodníkem Erlingem Perssonem, přivázejícím americký koncept oděvního maloobchodu s velkým obratem a nízkými cenami do Evropy. Další pobočky na sebe nenechaly dlouho čekat. V šedesátých letech byly otevřeny prodejny po celém Švédsku a v 70. letech Persson expandoval do Norska a Dánska. Prvních dvacet let tvořila nabídku pouze dámská móda, poté Persson odkoupil podnik, zaměřený na lovecké zboží, což byl první impuls pro složení podobné nabídky společnosti, jakou známe dnes. Začalo se tedy prodávat také pánské i dětské zboží. V 70. letech se začaly akcie společnosti obchodovat na burze a následně se společnost posunula konečně i za hranice Skandinávie a vstoupila tak na trh britský, švýcarský a německý. O opravdovém boomu lze hovořit v průběhu 80. - 90. let, kdy dobývá celou Evropu. Začátkem nového milénia si společnost XY podmaňuje už i Ameriku, kde Persson otvírá první pobočku na již dříve vyhlášené Páté Avenue v New Yorku. V České republice byla otevřena první pobočka v roce 2003. V prvním desetiletí nového milénia společnost XY začala působit také na trzích Číny, Ruska a Japonska.⁴³

Každý rok společnost usiluje o expanzi o minimálně 10% - 15% poboček a to ať už ve velkých metropolích nebo menších městech. Díky získaným zkušenostem si je společnost vědoma nezbytné potřeby provést před vstupem na nové trhy analýzu potenciálu trhu. Vždy tedy nejprve zkoumá demografickou strukturu trhu, kupní sílu potenciálních zákazníků,

⁴² INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

⁴³ INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

tempo hospodářského růstu, infrastrukturu, politická rizika, lidská práva a další faktory. V roce 2014 bylo otevřeno 379 nových prodejen zejména v Austrálii, Indii a na Filipínách a v současné době tak společnost vlastní více než 3 600 prodejen, jež můžeme najít v 58 zemích světa. Pro rok 2015 je plánované otevřít kolem 400 nových poboček a to v Indii, Jižní Africe, Peru a na Taiwanu.⁴⁴

O velmi účinné expanzivní politice tedy nelze pochybovat. Poněkud později však začala společnost využívat dnes již velmi populární e-shopy. Své zboží začala nabízet prostřednictvím internetu až v roce 2013, přičemž v České republice byl internetový prodej zahájen v dubnu 2015.

Společnost XY je známá především také díky využívání časté spolupráce s módními návrháři a světově známými tvářemi. V roce 2004 spojila například své síly s uznávaným návrhářem Karlem Lagerfeldem. Jeho kolekce byla prezentována pouze ve vybraných prodejnách větších měst. Rok poté uvedla svou vlastní kolekci pro společnost XY také Stella McCartney. Rok 2010 patřil spolupráci s obchodním domem Lanvin a v zimě roku 2014 představil svou kolekci návrhář Alexander Wang, která byla k dispozici také ve vybraných prodejnách v České republice v Praze. Společnost XY navrhla také pro Švédské sportovce speciální uniformy, které oblékli reprezentanti na zimní olympiádě 2014 v Soči.⁴⁵

Dle obratu je společnost XY druhým největším evropským prodejcem módy, kdy první příčku obsazuje španělská společnost Inditex, jejíž koncept zahrnuje značky jako Zara, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius či Massimo Dutti.

3.2 Struktura společnosti

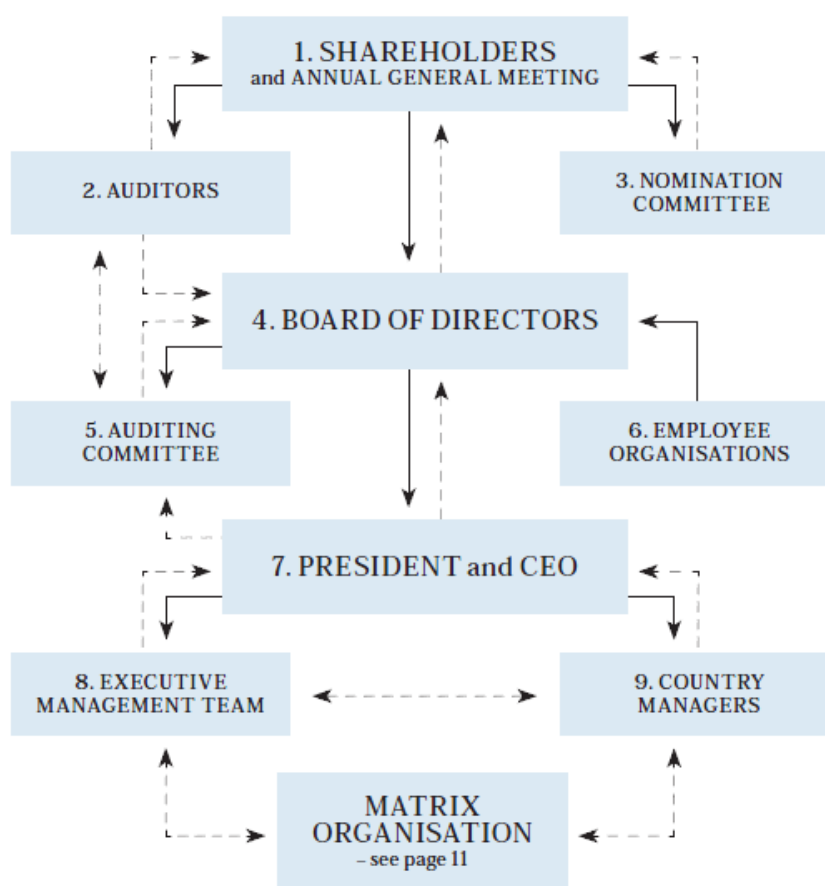
Společnost XY je švédská akciová společnost zapsaná na stockholmské burze NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), na největším elektronickém burzovním trhu v New Yorku a ve Stockholmu. Společnost má maticovou organizační strukturu a nejvyšším rozhodovacím orgánem je valná hromada. Součástí valné hromady je volební komise, která zajišťuje zájmy akcionářů a má přípravnou roli při výročním setkání valné hromady, což zahrnuje také návrhy na složení představenstva, v jehož

⁴⁴ INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

⁴⁵ INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

čele stojí předseda představenstva Stefan Persson. Představenstvo jmenuje generálního ředitele, který je zodpovědný za každodenní řízení společnosti v souladu s vyhláškami vydanými radou a řídí záležitosti společnosti jménem akcionářů. Generální ředitel také jmenuje členy výkonného manažerského týmu a dále manažery jednotlivých zemí.⁴⁶

Výkonný manažerský tým je složen z generálního ředitele a dalších patnácti osob a je zodpovědný za následující oddělení: finance, účetnictví, nákup, prodej a marketing, výroba, udržitelnost, expanze, nové obchody, značky, komunikace, vztahy s investory, lidské zdroje, IT, logistika a bezpečnost. Manažeri jednotlivých zemí mají celkovou odpovědnost za prodej, výnosnost a veškerá oddělení v jejich zemi.



Obr. 3.1. Organizační struktura⁴⁷

⁴⁶ Finanční zpráva společnosti XY: *Corporate governance report H & M Hennes & Mauritz AB 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html#cm-menu>

⁴⁷ Finanční zpráva společnosti XY: *Corporate governance report H & M Hennes & Mauritz AB 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html#cm-menu>

3.3 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti by měli respektovat a uznávat všichni zaměstnanci, neboť doprovázejí veškerou každodenní činnost a rozhodovací procesy, jež jsou ve firmě uskutečňovány. Jednotlivé hodnoty se mohou zdát samozřejmé, nicméně společně vytváří uvnitř organizace jedinečnou kulturu.

Společnost XY uznává 7 následujících hodnot:

- **Věříme lidem** - Tzn. "buď sám sebou, respektuj ostatní pro to, jací jsou, chtěli bychom, abys dělal kariéru právě u nás. Buď naší budoucí hvězdou."
- **Jsme jeden tým** - Tzn. "máme stejné cíle, v týmu má každý hráč svoji roli, dveře jsou každému otevřené."
- **Neustálé zlepšování** - Tzn. "vysoké pracovní tempo je pro nás samozřejmostí, zvědavost je naším hnacím motorem, rádi soutěžíme."
- **Přímé a otevřené jednání** - Tzn. "buď upřímný, mluv přímo s osobou, které se to týká, naslouchej novým nápadům a podporuj je. Prestiž nezískáš tím, že máš nebo nemáš pravdu."
- **Podnikatelský duch** - Tzn. "vyhledávej příležitosti, buď iniciativní, neboj se zkoušet nové věci, neboj se překonávat hranice."
- **Přirozená jednoduchost** - Tzn. "bojuj proti byrokracii, používej zdravý rozum."
- **Myslíme na náklady** - Tzn. "každá zbytečně vynaložená koruna poškozuje náš byznys, hledej a uplatňuj efektivnější řešení."⁴⁸

3.4 Společnost XY a společenská udržitelnost

Jak již bylo zmíněno, hlavním obchodním konceptem společnosti je nabízet kvalitní módu za nejlepší cenu. Kromě kvality je kladen důraz také na to, aby veškeré zboží bylo vyráběno ekologicky bez použití jakýchkoliv nebezpečných chemických látek a samozřejmě také na dobré pracovní podmínky pro celkovou výrobu. V rámci společenské udržitelnosti

⁴⁸ INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

vedení usiluje o uspokojení současných potřeb takovým způsobem, aniž by byla ohrožena schopnost budoucím generacím uspokojovat své potřeby respektive je preferován moudrý přístup k využívání lidských i planetárních zdrojů.

Společnosti se díky dlouholetým zkušenostem podařilo vyselektovat ty nejadekvátnější dodavatele a v současné době odebírá zboží od zhruba 900 dodavatelů, kteří mohou využívat také služeb subdodavatele. Do výroby zboží jsou tedy zapojeny stovky tisíc lidí, a proto společnost nastavila svým dodavatelům vysoké standardy. Společnost si chce být jistá, že veškeré výrobky jsou vyráběny s minimálním dopadem na životní prostředí, a že dodavatelé dodržují a neodpírají svým zaměstnancům jejich veškerá práva. Při výrobě zboží bývá využíváno stále více organických a recyklovaných látek a společnost se také velmi často podílí na řadě projektů zaměřených na zlepšení životních podmínek obyvatel, potažmo i životního prostředí.

Společnost založila nezávislou neziskovou nadaci "Conscious" a svými nejen výrobními postupy ovlivňuje a inspiruje lidi na celém světě. Cílem nadace je přispět k dlouhodobým pozitivním změnám lidstva a životního prostředí. Prostřednictvím vlastního týmu módních návrhářů může také snadněji rozhodovat ohledně vhodnosti využívaných látek. Zpravidla jsou používány tři druhy udržitelnějších materiálů a to především organické materiály, jež jsou vyráběny bez použití chemikálií. Jedná se například o organickou bavlnu, organický len, organické konopí, organické hedvábí a kůži. Dále společnost preferuje využití recyklovatelných materiálů, které jsou vyráběny ze spotřebitelského odpadu (Pet láhve, rybářské sítě, koberce), a v neposlední řadě používá lyocell, vyráběn například z certifikovaného eukalyptu či bambusu. Produkty vyrobené z těchto organických materiálů mohou zákazníci rozpoznat díky zelené visačce "Conscious" a jejich koupí, přispívají k dosažení budoucích cílů udržitelné módy. Další variantou jak se mohou samotní zákazníci zapojit a podpořit iniciativu conscious, je možnost odevzdávání starého, již nežádoucího oblečení do speciálních boxů, které jsou umístěny v každé prodejní jednotce. Toto oblečení je pak následně recyklováno a dále upravováno dle stanovené etiky a pravidel produkce společnosti.⁴⁹

Nadace Conscious se primárně orientuje na tři oblasti: vzdělání, čistá voda a postavení žen ve společnosti. Tyto oblasti byly zvoleny prostřednictvím online globálního hlasování, které se uskutečnilo v říjnu 2013. Hlasování se mohl účastnit každý, kdo chtěl projevit svůj

⁴⁹ Interní dokument společnosti XY

názor a komu tato problematika není lhostejná. Jednalo se o důležitý krok, který pomohl identifikovat oblasti, které si dle lidí po celém světě žádají nejnaléhavější řešení.

Společnost svou snahou a tvrdou prací o udržitelnost získala už mnoho ocenění. Například je již čtvrtým rokem za sebou jmenována jednou ze světově nejvíce etických firem dle Ethisphere Institute. Dále získala například v loňském roce 2014 ocenění z nadace Pontus Schultz, za lidštější ekonomiku a mnoho dalších.

3.5 Produktové portfolio

Společnost XY nabízí širokou škálu produktů od oblečení, přes doplňky, kosmetiku až po domácí bytové doplňky. Pod společnou značku spadá několik konceptů, které se liší jak stylem, tak cenou. Některé koncepty tvoří nabídku pouze dámského oddělení, některé lze naopak nalézt také v pánském i dětském oddělení. Níže si stručně charakterizujeme koncepty, jež tvoří základní nabídku v rámci jednotlivých oddělení.

Dámské oddělení

Everyday - Tento koncept je nejrozsáhlejší a tvoří jádro celého sortimentu. Jedná se o módu určenou ke každodennímu nošení inspirovanou nejnovějšími trendy a určenou pro ženy v každém věku. Tento koncept bývá velmi často spojován se známými tvářemi jako například s Mirandou Kerr nebo modelkou Gisele Bündchen. Nabídku tohoto konceptu tvoří také spodní prádlo a různé módní doplňky, jako jsou opasky, kabelky, punčochové zboží apod.

Modern - Koncept Modern je charakteristický pro ženy, jejichž povolání vyžaduje přísný elegantní dress code. Nabídka tedy zahrnuje široký výběr sak, pouzdrových sukní, společenských kalhot, košil a elegantních halenek. Zboží v konceptu Modern spadá do vyšší cenové kategorie a je označeno stříbrnou visačkou.

Mama - Koncept mama je určen pro těhotné ženy. Zboží je tak přizpůsobeno potřebám ženám v období v těhotenství a najdeme zde například legíny, kalhoty, trička, košile, šaty ale také spodní prádlo (kojící podprsenky) a punčochové zboží.

L.O.G.G. - Jedná se o zkratku Label of Graded Goods, což lze chápat jako zboží nejvyšší jakosti. Tento koncept je komplexně sportovně orientovaný. Oblečení je označeno béžovou visačkou s nápisem L.O.G.G. a je ze všech konceptů nejdražší.

Sport - Sport je nejmladším konceptem společnosti avšak v současné době velmi populární. Zahrnuje trička, legíny, mikiny, vesty a bundy z kvalitních funkčních materiálů a v porovnání s konkurencí zde dominuje příznivá cena. Proto zákazníci velmi často preferují právě nabídku této společnosti před značkami jako je Nike či Adidas.

Denim - Zákazníci zde mohou najít trvalou řadu riflí za cenu 349,- a to v základních barvách, světle a tmavě modré a černé, které se v kombinaci s různými akcemi společnosti dají kolikrát koupit za zlomek ceny (Akce 1+1 zdarma). Nabídka v tomto konceptu je také doplněna sezónními trendy. V roce 2014 se jednalo o kolekci Boyfriend Jeans a letos, v roce 2015 jsou aktuálním trendem Mum Jeans s vysokým pasem.

Divided - Tento koncept je orientovaný primárně na teenagery a dále se člení na Divided red, black a grey. Jelikož, jak už bylo zmíněno, jsou produkty konceptu Divided určeny mladším zákazníkům, dominujícím prvkem jsou výrazné barvy, hravé potisky, nápisy, flitry či třásně, potřhané džíny a kožené bundy. Není samozřejmě vyloučené, že si zde vyberou i starší dívky a ženy.



OBR. 3.2. Kampaň pro koncept Everyday(vlevo) a Divided(vpravo) (Vlastní zpracování)⁵⁰

⁵⁰INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/news/newsroom.html#cm-menu>

Plus - Jak již napovídá název, tato kolekce je určena ženám s větší velikostí 44 - 46 a zahrnuje především velký výběr kalhot a triček. Bohužel není tento koncept k dispozici na všech prodejnách, spíše naopak, je ojedinělý.

Kosmetika - Společnost rovněž nabízí svou vlastní řadu kosmetiky, jež zahrnuje jak dekorativní kosmetiku (rtěnky, lesky, laky na nehty, oční stíny, make-up, pudry, atd.) tak pečující kosmetiku (pleťové masky, tělové krémy, sprchové gely, atd.). Sortiment kosmetiky ovšem zase nalezneme pouze ve vybraných prodejnách.

Dětské oddělení

Dětské oddělení zahrnuje širokou nabídku produktů. Najdeme zde zboží k běžnému nošení, sportovní kousky, obuv, spodní prádlo či nejrůznější doplňky. Dětské oddělení je komplexně rozčleněno pro snadnější orientaci zákazníků do pěti oblastí a to dle velikosti a pohlaví dítěte. Pro dívky jsou vyhrazené dvě menší oddělení, jedno nabízející zboží ve velikosti 92-128 a druhé ve velikosti 134-170. Stejně dělení je uplatněno také pro chlapeckou módu. Samostatnou oblast v neposlední řadě tvoří oddělení "Baby", které je určeno novorozencům a to ve velikosti 68-92. Dětské oddělení není členěno na takové množství konceptů jako je dámské, nicméně zahrnuje také koncept L.O.G.G., tedy sportovně orientovanou módu z kvalitních materiálů.

Pánské oddělení

Stejně jako dámské oddělení i pánské je členěno na několik konceptů, avšak zpravidla je jeho nabídka značně menší. Základem je opět koncept "Everyday", který zahrnuje klasická bavlněná trička, tepláky a mikiny a zároveň také řadu košil a kalhot. Zákazníci zde mohou najít také Dennimový kout, nicméně je důležité zmínit, že společnost nenabízí prodloužené délky kalhot ani nadměrné velikosti. V pánském oddělení nalezneme také velmi oblíbený koncept L.O.G.G., který jak už bylo řečeno zahrnuje zboží vysoké kvality. Z konceptu Divided je přímo pro muže vyhrazeno oddělení Divided blue a Divided grey, které je zaměřeno na mladistvou módu. V pánském oddělení je možné také zakoupit různé doplňky jako jsou kravaty, motýlky, opasky, náramky, brýle, rukavice, čepice apod. Co se týká sportovní kolekce, ta je i přes současný trend, dostupná pouze ve vybraných prodejnách. Velmi populární se však stala kolekce spodního prádla navrhnutá Davidem Beckhamem, která je již v nabídce několik let a je stále dosti poptávána.

Home

Oddělení Home představuje domácí interiérový módní koncept. Kolekce jsou postavené do čtyř různých stylů, reprezentujících různorodost potenciálních zákazníků a každý z nich je pravidelně ovlivňován aktuálními módními trendy. Mezi tyto styly řadíme - Cosy (ženský, romantický), Coast (ležérní, autentický), Clean (sofistikovaný, moderní), Punch (mladiství, hravý). Oddělení Home je pro snadnější orientaci koncipován podle pokojů, respektive jsou od sebe zvlášť odděleny ložnice, obývací pokoje a kuchyně. V každém pokoji je zákazníkům k dispozici stálá základní kolekce, která je nejvíce prodávána. V ložnici tvoří základní kolekci povlečení a prostěradla, v obývacím pokoji povlaky na polštáře včetně jejich vnitřních výplní, v kuchyni se jedná o ubrusy a plátěné ubrousky a koupelna přináší velkou nabídku ručníků a sprchových závěsů. Toto stálé zboží je samozřejmě dále doplněno různými dekoracemi a jinými speciálními produkty, vždy však v zastoupení široké variace stylů, aby bylo vyhověno všem čtyřem profilům zákazníků. Oddělení Home se nachází pouze ve vybraných prodejnách a v České republice jej můžeme zatím navštívit v Praze či v Olomouci.



Obr. 3.3. Styly oddělení Home (Vlastní zpracování) ⁵¹

3.6 Zaměstnanci společnosti XY

Jak již bylo zmíněno, společnost XY je jedním z předních prodejců v odvětví módy a je tedy logické, že nabízí spoustu pracovních příležitostí. Vedení společnosti si je vědomo, že lidé jsou klíčem k úspěchu a proto se snaží být pro své zaměstnance dobrým zaměstnavatelem. To platí pro každý aspekt zaměstnání. Od slušných platů, pracovní doby a svobody sdružování, po rovné příležitosti růstu a rozvoje v rámci společnosti. Výrazným

⁵¹ Interní dokument Společnosti

charakteristickým rysem v oblasti lidských zdrojů je silný etický přístup. Společnost zaujímá jasné stanovisko proti diskriminaci, tudíž zaměstnanci jsou různého věku, pohlaví i etnického původu. Jednou z prioritních oblastí je také posílení žen a rovnoprávnost na trhu práce o čemž vypovídá i skutečnost, že 50% členů představenstva společnosti jsou právě ženy. Ve společnosti je také uplatňována zásada "otevřených dveří", což znamená, že každý zaměstnanec má právo projednat záležitosti související s prací jednat přímo s vedením.⁵²

Jelikož společnost rychle expanduje a působí téměř po celém světě, je jasné, že v oblasti lidských zdrojů se musí také neustále rozvíjet. V současné době zaměstnává více jak 132 000 zaměstnanců. Níže si můžete prohlédnout vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2013 - 2014 v jednotlivých zemích.

	2014		2013			2014		2013	
	Total	Male %	Total	Male %		Total	Male %	Total	Male %
Sweden	7,489	23	6,868	23	Slovakia	196	16	178	16
Norway	1,737	10	1,784	10	Greece	809	18	598	16
Denmark	1,585	8	1,529	7	China	8,129	27	5,985	27
UK	6,489	23	5,789	23	Japan	1,609	48	988	40
Switzerland	2,040	13	1,928	14	Russia	2,044	25	1,097	24
Germany	14,050	19	13,389	19	South Korea	659	30	606	31
Netherlands	2,521	15	2,482	14	Turkey	1,430	49	864	45
Belgium	2,084	25	1,935	26	Romania	897	28	680	30
Austria	1,912	10	1,881	10	Croatia	324	10	295	10
Luxembourg	158	12	154	12	Singapore	397	35	349	32
Finland	1,083	7	1,074	7	Bulgaria	259	29	221	27
France	6,093	23	5,646	23	Latvia	209	16	94	18
US	9,448	36	8,203	35	Malaysia	681	61	374	63
Spain	3,746	17	3,440	16	Mexico	352	49	130	52
Poland	5,469	17	5,176	17	Chile	251	55	191	48
Czech Republic	820	12	709	12	Lithuania	230	10	64	13
Portugal	701	17	676	16	Serbia	151	23	66	24
Italy	3,705	27	2,897	28	Estonia	190	9	82	10
Canada	1,264	21	1,188	20	Australia	163	33		
Slovenia	117	9	129	14	Philippines	79	46		
Ireland	398	19	293	18	Other countries	873	67	669	68
Hungary	510	20	398	17	Group total	93,351	24	81,099	23

Obr. 3.4. Průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých zemích⁵³

⁵³ Finanční zpráva společnosti XY: *Corporate governance report H & M Hennes & Mauritz AB 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html#cm-menu>

3.7 Pracovní pozice

Prodejny představují velmi dynamické prostředí, kde se slučuje několik pracovních rolí. Dále si přiblížíme jednotlivé pracovní pozice vyskytující se v rámci každé prodejny.⁵⁴

Sales Advisor

Úkolem Sales advisora je optimalizovat objem prodeje dané prodejny tím, že zákazníkům poskytuje dokonalý zákaznický servis. Mimo jiného pracuje se zbožím dle rutinních postupů, doplňuje zboží, zařazuje nové zboží a vykonává další aktivity nezbytné pro denní chod společnosti. Sales advisorů je na každé prodejně nejvíce, konkrétně na jednotlivých pobočkách v Olomouci jich pracuje v průměru 15.

Vizual Manager

Spolu s manažerským týmem zodpovídá za prezentaci oděvů lákavým a nápaditým způsobem za účelem dosažení maximálního prodeje. Dále je zodpovědný za školení personálu v obchodě a poskytování zpětné vazby zaměstnancům v oblasti prezentace oděvů. Na každé prodejně jsou běžně dva vizuálové, přičemž jeden z nich se zpravidla specializuje na pánské oddělení a druhý na dámské.

Department Manager

Je zodpovědný za prodej, zákaznický servis a ziskovost oddělení. Vede tým zaměstnanců v souladu s hodnotami, normami, firemní taktikou a postupy společnosti. Účastní se také náboru nových zaměstnanců, školí je, rozvíjí a hodnotí. Na každé prodejně působí zase zpravidla dva department manažeři, kdy má každý z nich v kompetenci jedno z oddělení.

Cash Office Responsible - COR

Pracovník zodpovědný za každodenní chod kanceláře a hlavní pokladny. Věnuje se personálu, školí ho a informuje ohledně způsobů manipulace s penězi. Podporuje a sleduje bezpečnostní a administrativní postupy spolu s manažerem obchodu. Mezi další činnosti patří zabezpečení všech denních, týdenních a měsíčních reportů, vyčíslit odpracované hodiny všech zaměstnanců, zajišťuje kancelářský materiál apod.

⁵⁴ Interní dokument společnosti

Shop Manager

Je zodpovědný za maximalizaci zisků. Spolu s oblastním týmem vede, řídí a organizuje obchod v souladu s hodnotami, normami a firemní taktikou společnosti. Dále spravuje a zajišťuje objem zboží na skladě. Taktéž provádí nábor, školení, rozvoj a plánování všech zaměstnanců. Je zodpovědný za dodržování plánů, rozpočtů a kontroluje náklady prodejny. Na každé pobočce působí jeden manažer.

4. Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Motivační nástroje společnosti XY

Stejně jako kterákoliv jiná firma i společnost XY si náležitě cení svých loajálních zaměstnanců, kteří zajišťují prosperitu a stabilitu firmy. Využívá jak finanční tak nefinanční formy motivace. Dále si blíže popíšeme jednotlivé motivační nástroje, jež využívá.

4.1.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení se odvíjí od několika faktorů. Fixní složka je stanovena dle místa, kde se daná prodejna nachází, respektive dle regionu a samozřejmě také dle pracovní pozice zaměstnance. Jelikož výzkumné šetření v rámci této práce bylo orientováno konkrétně na prodejny v Olomouci, uvedeme si mzdové sazby, jež jsou uplatňovány právě zde. Každý zaměstnanec má stanovenou fixní mzdu uvedenou ve své pracovní smlouvě. Níže jsou uvedené mzdové mřížky pro jednotlivé pracovní pozice v hrubém vyjádření.

Sales Advisor (40hod/týdně)	15. 000 Kč
Visual Manager	17. 000 Kč
Department Manager	20. 000 Kč
Shop Manager	30. 000 Kč
Sales Advisor - zkrácený úvazek	89 Kč / hod
Sales Advisor - Dohoda o pracovní činnosti	65 Kč / hod

Tab. 4.1. Finanční ohodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)⁵⁵

Jak můžete vidět v uvedené tabulce, na pozici Sales advisora mohou mít zaměstnanci různé platové ohodnocení. Zaměstnanci mající hlavní pracovní poměr mají stanovené fixní finanční ohodnocení a to bez ohledu na počet odpracovaných hodin. Je však samozřejmé, že se vedoucí zaměstnanci snaží při plánování směn využívat fond pracovní doby těchto zaměstnanců co nejvíce. Sales advisory mající zkrácený pracovní poměr jsou naopak ohodnoceny fixní sazbou na základě odpracovaných hodin stejně jako brigádníci, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti. U brigádníků je mzdový propad způsoben jednak proto, že nejsou využívány tak často a pravidelně jako zaměstnanci na zkrácený pracovní poměr, ale

⁵⁵ Interní dokument společnosti

také z důvodu, že nejsou 100% proškoleni ve všech oblastech náplně práce Sales advisora, proto, nemohou vykonávat veškeré činnosti, jako právě zaměstnanci, kteří docházejí pravidelně.

Společnost prozatím nevyužívá žádné pohyblivé složky mzdy. Nicméně jednou do roka, pravidelně v období června/července je přidělen každé prodejně budget, který Shop manager může spravedlivě rozdělit mezi zaměstnance prodejny. Tzn., že svým zaměstnancům může navýšit fixní mzdu či fixní hodinovou sazbu. Toto navýšení je samozřejmě ovlivněno pracovními výsledky v průběhu sledovaného období. Může se jednat například o počty přesčasů, ochotu vyjít zaměstnavateli vstříc, kvalitu práce, atd. Budget stanovuje top management dle obrátů a celkového zhodnocení odvedené práce na prodejně za celý rok.

Zaměstnancům jsou přidělovány také různé příplatky, které jsou stanovené zákonem. Jedná se zejména o práci ve svátek, kdy je příplatek 100% a dále práci o víkendech a v noci, kdy příplatek činí 10%.

Mimořádný příspěvek, který bývá zaměstnancům poskytován, avšak není v žádné smlouvě definován, je vánoční bonus, který bývá každoročně připočítáván k výplatě v období prosince. V loňském roce tento příspěvek činil 1000 Kč na zaměstnance, nicméně konkrétní částka se může trochu lišit v závislosti na délce pracovního poměru. Noví zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti během uplynulého roku tak získávají vánoční bonus nižší než stálí zaměstnanci.

Mzda je zaměstnancům vyplácena jednou měsíčně na sjednané bankovní konto a to vždy k 20. dni v měsíci zpětně za předcházející měsíc.

4.1.2 Systém organizace pracovní doby

Jelikož se jedná o globální společnost, pracovní doba se v každé zemi liší. V České republice je otvírací doba prodejen většinou od pondělí do neděle a to od 9:00 ráno do 18:00, 19:00 či 21:00 večer. Zavírací doba se liší v závislosti na umístění prodejní jednotky. Provozní doba ve velkých obchodních domech bývá tedy zpravidla delší než u prodejen umístěných v centru města, které velmi často zavírají právě již v 18:00.

Na prodejnách funguje směnný provoz, který však není pevně stanoven a každá jednotka tak může mít zavedený trochu odlišný styl organizace pracovní doby. Ranní směna začíná již v 7:00 ráno (vždy dvě hodiny před otvírací dobou) a má za úkol napočítat kasy, spočítat trezor a celkově připravit prodejnu k otevření. Další zaměstnanci přicházejí postupně v dopoledních hodinách, například na 8:30, dále pak na 10:00 či v 11:00, kdy se jedná o tzv. mezisměnu. Odpolední směna přichází v rozmezí od 13:00 do 15:00. Odchod po zavírací době je organizovaný hromadně a to vždy do 30 min po uzavření prodejny. Délka směny se může lišit v závislosti právě na typu směny (ranní, mezisměna, odpolední) a na možnostech zaměstnanců. Zpravidla je stanovena na 8,25 hod včetně polední pauzy, nicméně velmi často jsou směny kratší, například 6 nebo dokonce až 4 hodiny. Příčinou je zaměstnávání velkého množství studentů, kteří mají možnost psát si různé požadavky na plánování směn.

Možnost využívání požadavků a zasahovat tak do systému plánování směn má kladné i negativní stránky. Studentům tento zavedený systém umožňuje při studiu pracovat, nicméně neflexibilita některých zaměstnanců, zejména v období závěrečných zkoušek na vysokých školách může značně komplikovat plánování směn managementu. Každá prodejna má však trochu odlišná pravidla a vždy závisí individuálně na ochotě vedení, do jaké míry bude vycházet vstříc. Musí však být splněna jedna podmínka, a to odpracování si stanovené výše počtu hodni dle dané pracovní smlouvy. V případě potřeby větší absence je vymezena tolerantní hranice odpracování 50 % smluvního úvazku.

Zaměstnanci na pozici Visual managera mají na rozdíl od ostatních zaměstnanců společnosti pevně stanovenou pracovní dobu. Jejich pracovní doba je od pondělí do pátku vždy od 7:00 hod do 15:15 hod. Důvodem je, že visuálové ke své práci velmi často využívají různé nářadí, žebříky a manipulují s větším materiálem (plakáty) a vedení obchodních center přísně zakazuje jakékoliv činnosti podobného charakteru v otvírací době. Proto jsou jejich směny stanoveny hned na ráno, aby měli čas uskutečnit tuto práci ještě před otevřením prodejny.

Práce přes noc je nutná pouze ve výjimečných situacích. Většinou se jedná o různé sezónní slevy či o inventuru. V těchto situacích vedení prodejny velmi často najímá externí brigádníky na výpomoc, jejichž hodinová sazba činí 65 Kč.

Při plánování směn dbá zaměstnavatel na dodržování stanoveného odpočinku. Není tedy možné, aby šel některý zaměstnanec na odpolední směnu až do zavírací doby a

následující den měl naplánovanou ranní směnu už na 7:00 hodin ráno. Mezi směnami se tak snaží vedoucí dodržovat odpočinkovou dobu pro své zaměstnance minimálně 12 hodin.

Zaměstnancům, dle zákona, náleží 20 dnů dovolené za rok. Ve společnosti XY ji mohou zaměstnanci čerpat libovolně, avšak podmínkou je, včasné nahlášení. Zároveň by se však nemělo stát, aby v období slev, respektive v období s vysokou návštěvností, měli naplánovanou dovolenou většinou více jak tři zaměstnanci. V situaci, kdy je o nějaký konkrétní termín větší zájem o dovolenou, management uplatňuje zásadu, kdo dřív přijde, ten dřív mele.

4.1.3 Vzdělávání a profesní růst

Ve společnosti XY není nastavený konkrétní kariérní systém. Společnost nabádá své zaměstnance k tomu, aby se na rozvoji své kariéry podíleli aktivně sami. Ti mohou svou kariéru rozvíjet mnoha způsoby. Jedním z nich je rotace na různých pracovních pozicích, kdy jsou střídány různé funkce, a zaměstnanec se ujímá nových povinností. Další cestou, jak se v rámci společnosti realizovat, je interní nábor. Interní nábor funguje tak, že v pravidelném týdenním reportu, v tzv. Shop Infu, jsou mimo jiných novinek a zajímavostí ze světa společnosti XY také zmíněny nabídky, na které se chystá výběrové řízení. Každý zaměstnanec, bez ohledu na současné pracovní zařazení, se tak může o danou pozici ucházet. Není však pravidlem, že společnost primárně využívá interní nábor, proto se doporučuje zaměstnancům, kteří usilují o kariérní růst v rámci společnosti, pravidelně sledovat internetové stránky společnosti, konkrétně sekci kariéry.

Zaměstnancům je také zprostředkován přístup do internetového vzdělávacího kurzu, tzv. Grow. Jedná se o interní systém společnosti, který mohou zaměstnanci využívat na základě přiděleného kódu. Tento systém je veden v různých jazycích a umožňuje nalézt veškeré potřebné informace nutné nejen k profesnímu růstu. Například je zde zpřístupněn celkový výpis pracovních pozic s podrobným popisem náplně práce a kompetencí, různé příručky sloužící zaměstnancům k proškolení, například jak pracovat s interními knihami, s vizuálním materiálem, jak zařazovat nové zboží, atd. Dále je možné vyhledat si různé zprávy a novinky ze světa společnosti, vše o starých či nových kampaních, různé úspěchy či neúspěchy společnosti atd. Každé absolvované školení se ukládá v databázi každého jedince. Top management má přístup k seznamu absolvovaných školení a následně může doporučit, na

jaké školicí materiály se dále zaměřit, v situaci, kdy vidí vážný zájem a potenciál zaměstnance se dále rozvíjet.

Díky internetovému vzdělávacímu systému Grow je celkový proces adaptace nových zaměstnanců značně urychlen. Novým zaměstnancům je zde k dispozici obrovské množství informací od výroby až po samotný prodej zboží. Školící materiály se orientují také na etický kodex společnosti, udržitelnost, projekt conscious, bezpečnost práce, rutiny práce atd. Je nezbytné, aby každý zaměstnanec absolvoval alespoň základní školení, která mu management navolí. Nováčkům je také individuálně přidělen Mentor, který je dále vede, hlouběji proškoluje a je jim nápomocný v průběhu celého procesu adaptace. Na konci adaptace uskutečňuje mentor hodnocení zaměstnanců v různých oblastech náplně práce. Ta zahrnuje zákaznický servis, alternativní prodej, doplňkový prodej, dodržování rutin na pokladně, dodržování bezpečnosti práce, zařazování nového zboží, práce s TPP (Top Price Product), práce s vizuálními pomůckami, využívání interních knih při práci a jiné.

Profesní růst na jakoukoliv pozici je tvořen postupnými kroky. V první řadě zaměstnanec, který disponuje všemi schopnostmi a dovednostmi nezbytnými pro výkon na danou pracovní pozici, si může zažádat o zařazení se mezi tzv. talenty. Existují tři kategorie talentů. Talent visual, Talent department manager a Talent shop manager. Tímto talentem se může stát každý samozřejmě však se souhlasem store managera. Nicméně není možné, aby na jedné prodejně byli více jak dva talenti na jednu pozici. Následně jsou talentům při plánování směn a práce přidělovány výhradně činnosti, které jsou běžně vykonávány na pozici, o kterou se uchází. Tímto způsobem si více prohlubují přímo znalosti v praxi. Doba, po kterou zaměstnanec působí jako talent je individuálně dlouhá a končí uvolněním dané pracovní pozice na některé z prodejen. Své schopnosti vybraní talenti prezentují vždy na jiné prodejně, na kterou jsou na nějaký čas přesunuti, většinou na 2 týdny. Talentům, kteří se nejvíce osvědčí, je následně nabídnuta možnost přímého povýšení. Nicméně s kariérním růstem v rámci společnosti XY se velmi často pojí i změny v osobním životě. Jelikož se jedná o velkou globální společnost, musejí zaměstnanci počítat, že v případě povýšení se budou muset s největší pravděpodobností stěhovat do města, kde se daná pozice uvolnila. Dalším důvodem přesunu na jinou prodejnu je riziko nevybudování si respektu a uznání v současném již zaběhnutém kolektivu, kterého byl zaměstnanec doposud součástí. Někteří zaměstnanci však nejsou ochotni podřizovat svůj osobní život a dále vyčkávají jako talenti na jinou nabídku.

4.1.4 Zaměstnanecká sleva

Společnost XY umožňuje svým zaměstnancům nakupovat ještě za výhodnější ceny a uděluje jim navíc ke každému nákupu zaměstnaneckou slevu. Každý zaměstnanec obdrží svou perso-kartu, která je v databázi registrovaná pod specifickým kódem a je vystavena na jméno zaměstnance. Tato karta je nepřenositelná a zaměstnanci by ji neměli zneužívat. Dle podmínek uvedených ve smlouvě může být zaměstnanecká sleva uplatněna výhradně pro účely zaměstnance popřípadě rodinných příslušníků.

Perso sleva se vztahuje na veškeré zboží, jak na novou kolekci, tak na již zlevněné zboží a je v České republice fixně stanovena ve výši 20%. V jiných zemích se sleva může lišit. V situacích kdy společnost chystá nějakou specifickou akci pro zákazníky, například Denim kampaň 1+1 rifle zdarma, i na ni mohou zaměstnanci navíc uplatnit svou slevovou kartu, nicméně je nezbytné počkat na písemné vyjádření k akci v týdenním reportu, v Shop infu.

Zaměstnancům společnosti je párkrát do roka poskytnuta také mimořádná sleva. Například v předvánočním období lze využít slevu, až 50% na nákup vánočních dárků. Nicméně tyto mimořádné nabídky jsou většinou limitovány většinou hranicí 2000 Kč za nákup (po uplatnění slevy 50%). Další takovou příležitostí je otevření nové prodejny, popřípadě modernizace nějakého oddělení či úseku prodejní jednotky.

4.1.5 Zpětná vazba (feedback)

Společnost si zakládá na dobrých vztazích na pracovišti a je si vědoma, že dobré vztahy jsou zcela zásadní jak z hlediska udržování loajality zaměstnanců, tak i jejich motivace k podání lepšímu výkonu. Proto se snaží vedoucí pracovníci se svými zaměstnanci pravidelně komunikovat. Co půl roku management uskutečňuje s každým zaměstnancem individuální dialog. V průběhu tohoto dialogu mohou obě strany zhodnotit práci toho druhého a v případě zjištění nějakých slabých míst společně naplánují tzv. akční plán, do kterého se uvádějí konkrétní cíle, na kterých je potřeba zapracovat společně s jejich termíny splnění. Díky tomuto dialogu mají obě strany příležitost zjistit, jak ostatní hodnotí jejich práci a jaké profesní mezery se nabízí ke zlepšení. Předtím než je samotný dialog realizován, obdrží obě strany speciální formulář, který si předem vyplní. Formulář specifikuje jednotlivé oblasti

práce, u kterých se obě strany vzájemně hodnotí. V rámci dialogu si následně svá hodnocení předají, vedou diskuzi a společně sestavují již zmíněný akční plán.

Dalším hojně využívaným nástrojem komunikace jsou feedbacky neboli zpětná vazba. Feedback může udělit jakýkoliv zaměstnanec bez ohledu na jeho zařazení. Lze hodnotit jak práci managementu, spolupracovníků nebo také visuálů. Feedback může být předán konkrétnímu pracovníkovi buď ústní formou, nebo písemnou prostřednictvím speciálního formuláře. Na každé prodejně jsou feedbacky využívány jako prostředek pochvaly, nicméně v případě nespokojenosti lze podat také feedback negativního charakteru.

4.1.6 Motivační program HIP - Incentive Program

Program HIP podporuje a odměňuje zaměstnance společnosti za jejich každodenní snahu, dlouhodobou spolupráci a loajalitu. Zaměstnancům je bez ohledu na jejich pracovní pozici v průběhu času rozdělen počáteční dar dodaný předsedou představenstva společnosti Stefanem Perssonem a jeho rodinou a také budoucí příspěvky od společnosti. To co je rozhodující pro to, aby byl zaměstnanec zahrnutý do programu, je doba, po kterou pracuje zaměstnanec ve společnosti. Je stanovena minimální doba 5 let působení ve firmě. Částku, kterou následně bude dostávat zaměstnanec vyplacenou, je závislá na každoročních vkladech a růstu kapitálové hodnoty společnosti. Další podmínkou je ta skutečnost, že začít se vyplácet může ode dne, kdy zaměstnanec dovrší věku 62 let, popřípadě si může zažádat o vyplácení po 10 letech práce u společnosti. V případě volby zaměstnance o dřívější vyplácení, dostane se tak jeho podíl na nulu a přijde tak o dlouhodobý kapitálový vývoj společnosti.⁵⁶

4.1.7 Zaměstnanecké benefity

Jedním z benefitů je i příspěvek na stravování. Zaměstnanci společnosti dostávají příspěvky ve formě stravenek Sodexo v hodnotě 90 Kč. Nárok na stravenku má pracovník za každý den práce, kdy jeho směna byla dlouhá minimálně 4 hodiny. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravné ve výši 50%. Zbýlá část je zaměstnancům strhávána celkově za všechny odpracované dny z měsíční mzdy.

Dalším benefitem je zajištění pitného režimu na pracovišti. Zaměstnanci mají k dispozici ve svém zázemí kuchyň, kde jim je k dispozici dostatečné množství balené neperlivé

⁵⁶ Interní dokument společnosti

vody, různé iontové nápoje, mléko a různé druhy kávy. Párkrát do měsíce navíc management vybavuje kuchyň potřebnými vitamíny, respektive ovocem a zeleninou, a také sladkými pochutinami ke kávě.

Společnost vyznává zásady týmové práce a uvědomuje si, že lidé v ní vytváří kulturu uvnitř společnosti. Proto se snaží pravidelně pořádat mimopracovní setkání a utužovat tak vazby uvnitř kolektivu. Většinou se jedná o nějaké příležitostní večírky, jako například vánoční večírek, kdy zaměstnavatel přispívá na útratu rozpočtem 500 Kč na jednoho pracovníka. Další akce plánuje management dané prodejny a finanční podpora je zajišťována z důšek nasbíraných za určité období od zákazníků.

4.1.8 Soutěže pořádané společností

Management se snaží motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu prostřednictvím různých interních soutěží. Některé jsou celorepublikové, kdy mezi sebou soutěží jednotlivé prodejny, jiné jsou uskutečňovány pouze v rámci samotných prodejen. Jako příklad celorepublikové si můžeme uvést "Valentýnskou soutěž". Ta spočívala v rivalitě mezi jednotlivými prodejny, která bude mít celkově v součtu za měsíc únor nejvyšší obrát z prodeje spodního prádla. Ve vánočním období spolu zase vedou prodejny boj o to, kdo prodá největší množství dárkových karet a v průběhu roku většinou fungují soutěže na principu procentuálního navýšení tržeb oproti předcházejícímu roku za sledované období. Uvnitř jednotlivých prodejen jsou samotní zaměstnanci svými rivaly. Management nejčastěji vyhlašuje soutěž o nejvyšší průměrný počet prodaných kusů zboží na účtenku za sledované období. Průměrný počet kusu na účtence je velmi sledovaný ukazatel, který částečně vypovídá i o tom, jak je zaměstnanci využíván a jak je úspěšný doplňkový prodej. Pro splnění stanoveného cíle by měl tento ukazatel vždy dosahovat minimálně průměrné hodnoty 1,9 na celou prodejnu. Vedení společnosti se snaží udělovat atraktivní ceny, avšak jejich hodnota může být někdy velmi rozdílná. Jedná se například o: finanční odměnu ve výši 1500,- na zaměstnance, nabití dárkové karty, příspěvek na firemní večírek, bohatá snídaně pro všechny, dort a jiné.

4.2 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy současného systému motivace ve společnosti XY bylo také dotazníkové šetření, které proběhlo na vybraných třech prodejnách společnosti XY v Olomouci. Dotazníkový výzkum byl zvolen proto, aby se šetření mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců společnosti a šetření bylo co nejefektivnější. Otázky byly tvořeny tak, aby vyšlo najevo, jakými stimulačními prostředky jsou zaměstnanci motivováni a do jaké míry tomu odpovídá současná motivační politika společnosti.

Dotazníkový průzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníků v tištěné podobě, které byly zaměstnancům rozdány, a ti měli dostatek času na jeho vyplnění. Celkem bylo předáno 68 dotazníků, nicméně návratnost byla cca 69%, což znamená, že se šetření zúčastnilo celkem 47 respondentů.

Pro dotazníkové šetření byly formulovány následující hypotézy:

- H1:** Pro zaměstnance, kteří při práci studují, je systém organizace pracovní doby důležitý více, než pro zaměstnance kteří nestudují.
- H2:** Pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr je nejvíce demotivujícím faktorem nezáměr vedení o jejich nápady.
- H3:** Nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance společnosti možnost pracovního růstu.

Dotazník je tvořen z šestnácti otázek, přičemž šest otázek z toho jsou identifikační. Dotazník byl koncipován tak, aby byl co nejvíce srozumitelný a vhodně dlouhý, aby bylo dosaženo maximální návratnosti. Vzor dotazníku si můžete prohlédnout v přílohách této práce.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 Úroveň motivace

V první otázce měli respondenti za úkol ohodnotit každý z uvedených faktorů dle toho, jak je pro ně důležitý při jejich výkonu práce v rozmezí 1 až 5 bodů, kdy 1 bod vyjadřoval nejnižší motivaci a 5 bodů nejvyšší motivaci. Mezi hodnocené oblasti byly zařazeny následující faktory: pracovní prostředí, kolektiv, vztahy s přímými nadřízenými, pracovní náplň, jistota výplaty, pochvala za dobře odvedenou práci, možnost pracovního růstu, organizace pracovní doby, zaměstnanecká sleva, komunikace s vedoucím, rovnocenné zacházení vedoucího se svými podřízenými zaměstnanci a možnost finanční odměny v případě plnění stanovených cílů.

1. Pracovní prostředí	4,064	7. Možnost pracovního růstu	3,723
2. Kolektiv	4,277	8. Organizace pracovní doby	3,659
3. Vztahy s přímým nadřízeným	4,149	9. Zaměstnanecká sleva	3,489
4. Pracovní náplň	3,915	10. Komunikace s vedoucím	4,021
5. Jistota výplaty	4,489	11. Rovnocenné zacházení vedoucího se zaměstnanci	3,979
6. Pochvala za dobře odvedenou práci	3,511	12. Možnost finanční odměny	3,957

Tab. 4.2 Úroveň motivace (Vlastní zpracování)

V tabulce jsou zachyceny jednotlivé faktory včetně jejich průměrného ohodnocení. Čím vyšší je průměrná hodnota, tím je vyšší motivace. Dle výsledků můžeme vidět, že uvedené faktory se ve vyhodnocení od sebe tolik neliší, avšak jako nejvíce důležitý motivační faktor při výkonu práce se jeví zaměstnancům jistota výplaty. Druhé nejvyšší hodnocení obdržel kolektiv a následně vztahy s přímým nadřízeným, pracovní prostředí a komunikace s vedoucím. Ostatní faktory se už dostaly pod hranici průměrných 4 bodů. Jako nejméně důležitý faktor pracovní motivace zaměstnanci zvolili zaměstnaneckou slevu a pochvalu či uznání, za dobře odvedenou práci.

Otázka č. 2 Úroveň demotivace

Druhá otázka byla zaměřena na demotivaci zaměstnanců. Respondenti tak měli za úkol ohodnotit stejným způsobem jako v předcházející otázce každý faktor dle toho, jak je při výkonu práce demotivuje, přičemž bylo vybráno 8 následujících faktorů: kritika za špatně odvedenou práci, nevšímavost nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům, nespravedlivé odměňování, hrubé jednání zákazníků, nezájem nadřízeného o nápady zaměstnanců, nadměrné množství úkolů a práce ve stresu, příliš vysoko nadsazené cíle a špatné zaměstnanecké vztahy. Bodové hodnocení v dotazníku bylo zase v rozmezí 1-5 bodů, kdy 1 bod vyjadřoval nízkou demotivaci a 5 bod vysokou demotivaci.

1. Kritika za špatně odvedenou práci	2,851	5. Nezájem nadřízeného o nápady zaměstnanců	3,489
2. Nevšímavost k dobrým pracovním výsledkům	3,234	6. Nadměrné množství úkolů, práce ve stresu	3,149
3. Nespravedlivé odměňování	4,042	7. Vysoko nadsazené cíle	2,766
4. Hrubé jednání zákazníků	2,723	8. Špatné zaměstnanecké vztahy	4,213

Tab. 4.3 Úroveň demotivace (Vlastní zpracování)

Tabulka uvádí, že nejvyšším demotivačním faktorem pro zaměstnance společnosti jsou špatné zaměstnanecké vztahy mezi kolegy na pracovišti. Průměrné hodnocení tohoto faktoru je 4,213 bodů. Druhé nejvyšší hodnocení obdržel faktor nespravedlivé odměňování a to 4,042 bodů. Za středně demotivující považují respondenti nezájem nadřízeného o jejich nápady, nevšímavost k dobrým pracovním výkonům a nadměrné množství úkolů a práci ve stresu. Jako nejméně demotivující faktor bylo vyhodnoceno hrubé jednání zákazníků, vysoko nadsazené cíle a kritika za špatně odvedenou práci. Tyto faktory se dostaly pod průměrnou hranici 3 bodů.

Otázka č. 3 Školení

Třetí otázka se orientuje na úroveň proškolení respondentů v jednotlivých činnostech, jež tvoří náplň jejich práce. Respondenti hodnotili každý faktor zvlášť dle zadané bodové škály.

1. Zákaznický servis	4,87	5. Vizuální školení	3,297
2. Doplnkový prodej	4,787	6. Zařazování nového zboží	3,68
3. Alternativní prodej	4,617	7. Práce s TPP	3,723
4. Práce s interními knihami	3,893	8. Realizace přestaveb	3,382

Tab.4.4 Školení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

V tabulce můžeme vidět výsledné průměrné hodnocení každého faktoru. Dle výsledků lze konstatovat, že se většina zaměstnanců cítí být dostatečně proškolená v oblasti zákaznického servisu, alternativního prodeje a doplňkového prodeje. Výsledky těchto faktorů se pohybují kolem průměrné hodnoty 4,7 bodů. V ostatních oblastech se cítí být zaměstnanci spíše pouze částečně proškoleni. Nejnižší hodnocení, 3,297 bodů obdržel faktor reprezentující vizuální školení a hned za ním realizace přestaveb 3,382.

Otázka č. 4 Seberealizace

V této otázce se ptáme respondentů, zda jim jejich zaměstnavatel nabízí možnost růstu ve vybraných činnostech. Respondenti měli za úkol ohodnotit každou oblast růstu zvlášť. Z výsledků můžeme vyčíst, že zaměstnanci vidí největší potenciální možnost růstů na pozici Talent Managera(department), Mentora, Visuala a Sales advisora. Ve zbylých oblastech necítí možnost rozvoje.

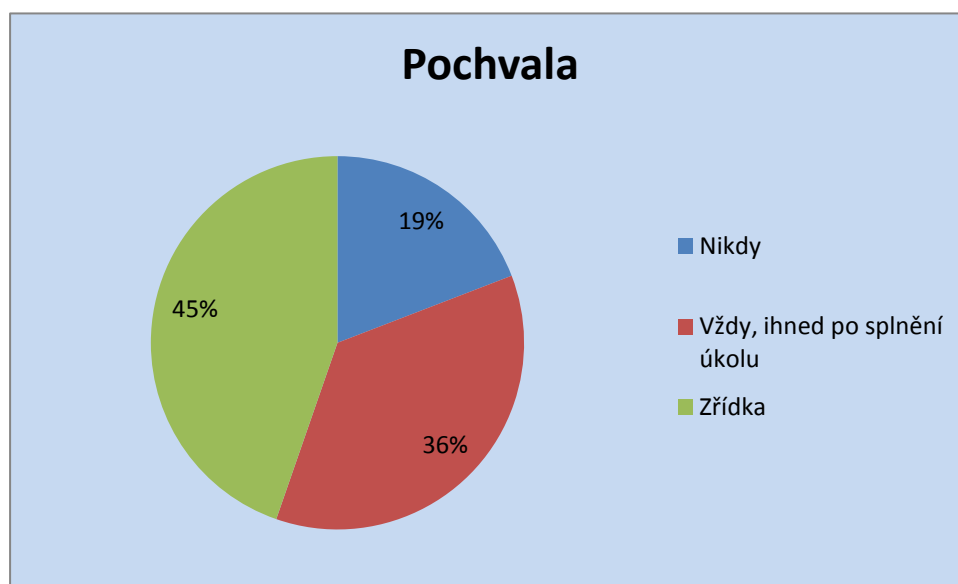
Pracovní pozice/oblast	Ano	Ne
1. Talent Visual Manager	30	17
2. Talent Department Manager	25	22
3. Mentor	35	12
4. Auditor	7	40
5. Sales Advisor	46	1

6. COR	11	36
7. Logistika	3	44
8. Finance	13	34

Tab. 4.5 Seberealizace

Otázka č. 5 *Pochvala*

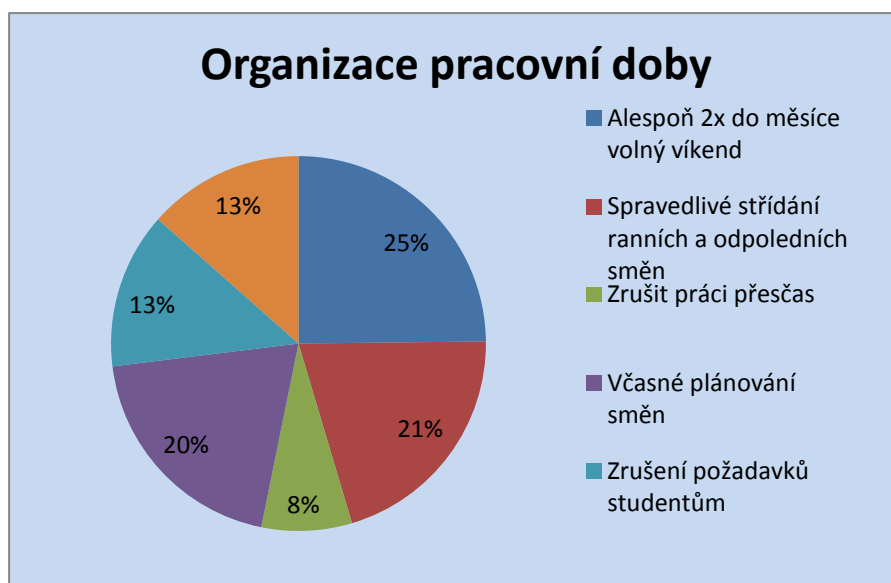
Otázka č. 5 zjišťuje, jak často chválí své zaměstnance jejich přímý nadřízený. Jak můžeme vidět v grafu níže, 36% respondentů uvádí, že je jejich nadřízený po splnění daného úkolu vždy pochválí. 45% jsou chváleni pouze zřídka a 19% respondentů uvádí, že nikdy.



Graf 4.1. Pochvala (vlastní zpracování)

Otázka č. 6 *Organizace pracovní doby*

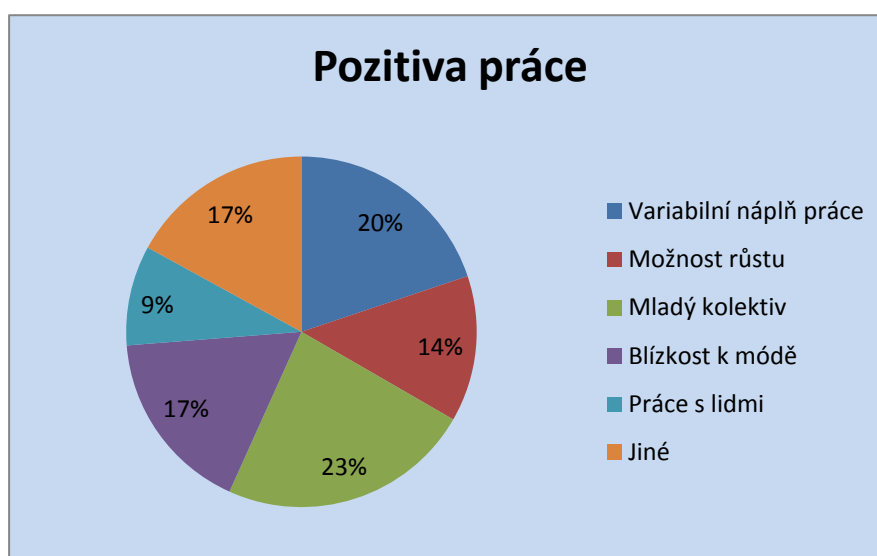
V této otázce se zaměřujeme na současný systém organizace pracovní doby. Zde respondenti uváděli návrhy ohledně toho, co by se potenciálně mohlo zlepšit na současném systému. Graf níže znázorňuje četnosti, nejčastěji se opakujících návrhů. Celkem 35 respondentů by uvítalo pravidelné dodržování volných víkendů a to alespoň 2x do měsíce. Dále mezi nejvíce opakující se odpovědi patřilo spravedlivé střídání ranních a odpoledních směn (absolutní četnost 29) a dodržování včasného plánování směn (absolutní četnost 28). 19 zaměstnanců doporučuje zrušit požadavky studentům a 11 zaměstnanců by rádi zrušili práci přesčas. Zbýlých 13% zahrnuje jiné návrhy, jako například zajistit větší počet zaměstnanců na směně nebo uzavření prodejny o nedělích.



Graf. 4.2 Organizace pracovní doby (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7 *Pozitiva práce*

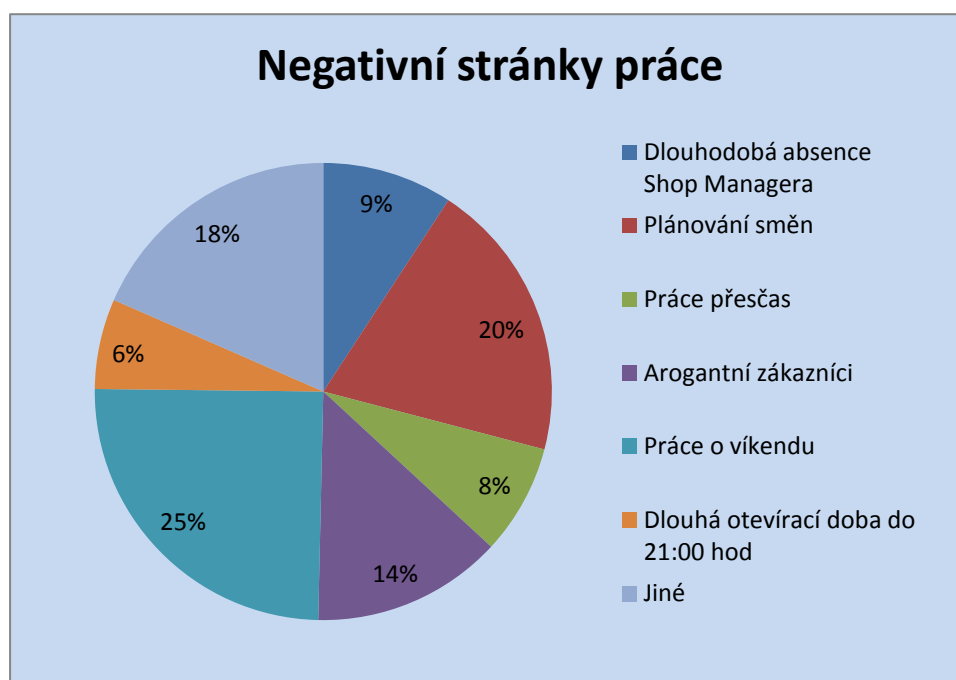
Otázka zaměřující se na pozitivní stránku práce je otevřená, a respondenti v ní měli za úkol uvést alespoň 3 body, které se jim na práci líbí. Graf znázorňuje odpovědi s nejvyšší četností. Celkem 33 zaměstnanců označilo, že se jim nejvíce líbí práce v mladém kolektivu, 28 zaměstnanců hodnotí kladně variabilní náplň práce a 24 zaměstnancům se líbí možnost přístupu k módě. Mezi další nejčastější odpovědi můžeme zařadit práci s lidmi, kterou zmínilo 13 zaměstnanců a možnost růstu, 19 zaměstnanců.



Graf 4.3 Pozitiva práce

Otázka č. 8 *Negativní stránka práce*

Tato otázka se orientovala na faktory práce, které shledávají zaměstnanci společnosti za negativní. Respondenti uváděli tři body, které se jim na práci nelíbí. V grafu níže jsou znázorněny četnosti výskytu nejčastěji opakujících se faktorů. Nejvíce respondenti zmiňovali, že se jim na práci nelíbí práce o víkendech (absolutní četnost 35). Dále označují za nevyhovující systém plánování směn (absolutní četnost 28). Jako další nejčastěji uváděné faktory patří arogantní zákazníci (absolutní četnost 19), dlouhodobá absence Shop Managera (absolutní četnost 13), práce přesčas (absolutní četnost 11) a dlouhá otevírací doba na některých z prodejen až do 21:00 hod (absolutní četnost 9). Ve zbylých 18% uvádějí zaměstnanci jiné faktory jako například neustále změny, špatná komunikace atd.

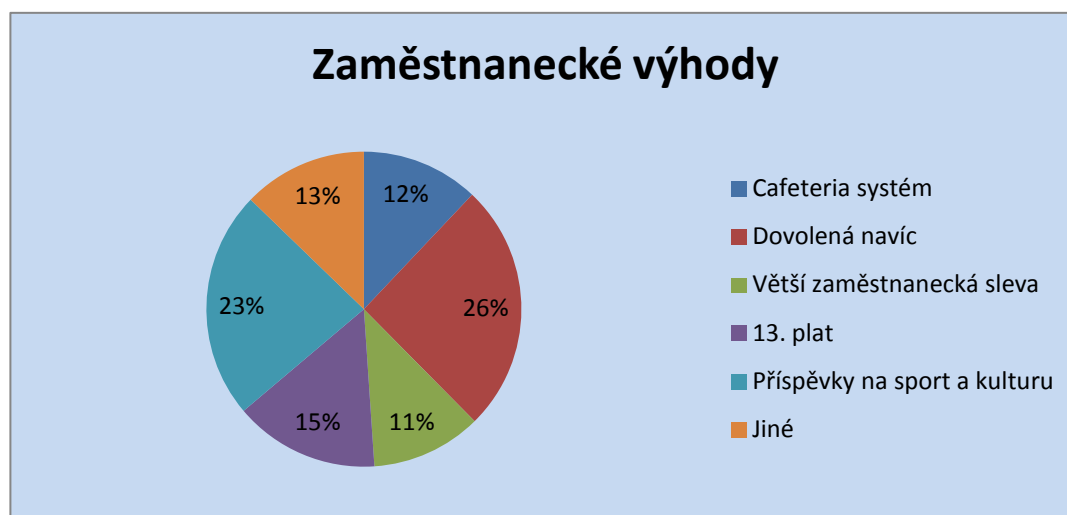


Graf 4.4 Negativa práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 *Zaměstnanecké výhody*

Otázka č. 9 byla otevřená a zaměstnanci měli za úkol uvést návrhy na další zaměstnanecké benefity, které postrádají, a které by tak doporučili zavést. Graf níže zaznamenává četnosti vybraných, nejčastěji se opakujících odpovědí respondentů. S největší četností se vyskytoval návrh na dovolenou navíc (absolutní četnost 36), dále by zaměstnanci

dle výsledků uvítali příspěvky na sport a kulturu (absolutní četnost 33), 13. plat (absolutní četnost 21), možnost cafeteria systému (absolutní četnost 17) a větší zaměstnaneckou slevu (absolutní četnost 16). Zbýlých 13% tvořily jiné návrhy jako například: jazykové kurzy, příspěvky na penzijní pojištění, pracovní oblečení, provize z prodeje apod.



Graf 4.5 Zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10 *Slevové aktivity*

V této otázce měli respondenti rozhodnout o jednotlivých slevových aktivitách, zda si myslí, že by pomohly zvýšit denní obrát společnosti. Na základě rozhovoru s managementem bylo navrženo níže uvedených pět slevových aktivit. Vybraní respondenti zhodnotili, že nejvíce by mohla ovlivnit obrát akce 30% na vybrané sezónní zboží, kterou hodnotilo 44 zaměstnanců kladně a pouze 3 záporně. Dobré ohodnocení získaly také aktivity 2+1 zdarma a sleva 10% při nákupu nad 1000 Kč, 20% nad 2000 Kč. Ty získaly kladné hodnocení od 42 zaměstnanců.

Aktivita	Ano	Ne
1. 2+1 zdarma	42	5
2. Při nákupu nad 1000 Kč sleva 10%, nad 2000 Kč sleva 20%	42	5
3. Studenti do 26 let sleva 10%	24	23
4. Věrnostní karty - sbírání bodů pro dosažení slevové poukázky	23	24
5. Na vybrané sezónní zboží sleva 30%	44	3

Tab. 4.6 Slevové aktivity (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11 *Pohlaví*

Otázka číslo 11. identifikuje pohlaví respondentů. Níže uvedená tabulka uvádí výsledky celkového součtu mužů a celkového součtu žen.

Muž	11
Žena	36

Tab. 4.7 Pohlaví

Otázka č. 12 *Věková kategorie*

V této otázce měli respondenti za úkol zařadit se do příslušné věkové kategorie. V tabulce níže je tak zachyceno věkové složení zaměstnanců. Nejvíce, 30 respondentů, je ve věkovém rozmezí 21 - 30 let. Ostatní kategorie jsou zastoupeny víceméně stejně, přičemž nejméně zaměstnanců je ve věku 41 a více

Méně než 20 let	7
21 - 30 let	30
31 - 40 let	6
41 let a více	4

Tab. 4.8 Věková kategorie (Vlastní zracování)

Otázka č. 13 *Studium při práci*

Zde se respondentů ptáme, zda při současném zaměstnání studují. Tabulka níže znázorňuje zjištěné výsledky. 22 zaměstnanců, čili 47%, uvádí, že při studiu pracuje. Zbylých 25 respondentů se studiu nevěnuje.

Ano	22	47%
Ne	251	53%

Tab. 4.9 Studium při práci (vlastní zpracování)

Otázka č. 14 *Délka zaměstnaneckého poměru*

Otázka č. 14 se zaměřuje na délku zaměstnaneckého poměru každého respondenta ve společnosti XY. Respondentů byly nabídnuty tři varianty. Jak ukazují výsledky, zvolené jednotlivé kategorie jsou víceméně ve stejném zastoupení. Zaměstnancům působících ve firmě méně než rok je 16, 1-3 roky pracuje ve společnosti 17 zaměstnanců, a více jak 4 roky 14 zaměstnanců.

Méně než 1 rok	16
1 - 3 roky	17
4 a více let	14

Tab. 4.10 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Otázka č. 15 *Typ pracovního úvazku*

V otázce č. 15 měli respondenti za úkol přiřadit se do příslušné skupiny, dle typu pracovního poměru. Na hlavní pracovní poměr pracuje dohromady 19 respondentů. Zaměstnanců majících zkrácený pracovní poměr, jak uvádí tabulka níže, je většina. 13 zaměstnanců pracuje na poloviční úvazek, 8 zaměstnanců má zkrácený pracovní úvazek na 30 hod/týdně a 3 zaměstnanci pracují na úvazek pouze 10 hod/týdně. Brigádníků pracujících na dohodu o pracovní činnosti je celkově 4.

Plný úvazek (40 hodin/týdně)	19
Poloviční úvazek (20 hodin/týdně)	13
Zkrácený úvazek (30 hodin/týdně)	8
Zkrácený úvazek (10 hodin/týdně)	3
Dohoda o pracovní činnosti/brigádník	4

Tab. 4.11 Typ pracovního úvazku (vlastní zpracování)

Otázka č. 16 *Pracovní pozice*

Zde zaměstnanci uvádějí své pracovní zařazení, na jaké pracovní pozici u společnosti XY pracují. Jak znázorňuje tabulka, dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 Sales advisorů, 6 Department managerů, 4 Vizualové, 2 manažeři prodejny a 3 zaměstnanci na pozici skladníka.

SA	32
VM	4
SM	2
DM	6
Jiné	3

Tab. 4.12 Pracovní pozice (Vlastní zpracování)

Zjištěné poznatky z dotazníkového šetření si můžeme také stručně aplikovat do Maslowovy teorie potřeb. Budeme vycházet z první otázky v dotazníku, která měřila úroveň motivace jednotlivých faktorů. Za základní potřeby pak můžeme považovat následující faktory: pracovní prostředí, kolektiv, vztahy s přímým nadřízeným, pracovní náplň, jistota výplaty a možnost finanční odměny. Do tzv. kategorie růstových potřeb následně řadíme potenciální možnost pracovního růstu, organizaci pracovní doby, zaměstnaneckou slevu a pochvalu za dobře odvedenou práci. Je důležité si uvědomit, že dle Maslowa k tomu, aby byly uspokojeny potřeby růstové, musejí v první řadě být uspokojeny potřeby základní.

Na základě vyhodnocení dotazníků jsme se mohli zaměřit na vyhodnocení stanovených hypotéz.

H1: *Pro zaměstnance, kteří při práci studují, je systém organizace pracovní doby důležitý více, než pro zaměstnance kteří nestudují.* Tato hypotéza vycházela z otázek č.1 a 13. Jelikož úroveň motivace studujících zaměstnanců byla opravdu vyšší, než u zaměstnanců, kteří nestudují = **hypotézu H1 potvrzujeme.**

H2: *Pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr je nejvíce demotivujícím faktorem nezájem vedoucího o jejich nápady.* Hypotéza byla ověřena z otázek č. 2 a 15. Tuto hypotézu **H2 vyvracíme**, neboť zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr nehodnotili nezájem vedoucího o jejich nápady jako nejvíce demotivující faktor.

H3: *Nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance společnosti finanční jistota.* Tuto hypotézu jsme ověřili komplexně otázkou zaměřenou na úroveň motivace, otázkou č. 1, přičemž můžeme říci, že respondenti opravdu zvolili tento faktor za nejvíce motivující, tudíž **hypotézu H3 potvrzujeme.**

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola vychází z poznatků, které byly získány dotazníkovým šetřením a které byly poskytnuty vedením společnosti XY. Níže jsou navrženy možná doporučení, která by mohla být nápomocna managementu společnosti při řešení otázek týkajících se motivace svých zaměstnanců. Tyto návrhy byly následně také konzultovány s vybranými zaměstnanci během krátkého rozhovoru k ověření, zda by dle jejich názoru mohly alespoň částečně zlepšit současně nastavený motivační systém společnosti.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 47 respondentů. Z výsledků vyšlo najevo, že většina respondentů patří do věkové kategorie menší než 30 let. Jak již bylo navíc řečeno, společnost je významným zaměstnavatelem v oblasti módy, který zaměstnává velké množství studentů. V našem případě bylo zjištěno, že 47% ze všech našich respondentů při práci ještě studuje. Lze předpokládat, že zejména studenti neplánují do budoucna setrvat ve společnosti XY a budou preferovat zaměstnání, které se bude více podobat jejich studijnímu zaměření. Každý zaměstnanec má tedy jinak nastavené osobní i profesní cíle, kterých se snaží dosáhnout. S ohledem na tyto skutečnosti můžeme říci, že na každého zaměstnance budou jednotlivé motivační nástroje působit s jinou intenzitou a ne každý může chtít využívat možnosti, které jim zaměstnavatel nabízí.

Jako nejvíce motivující faktor zvolili respondenti finanční jistotu. Každému zaměstnanci je připisováno takové finanční ohodnocení, jak má uvedené ve smlouvě. Výjimečně jsou zaměstnancům poskytovány mimořádné finanční odměny (vánoční příspěvek). Z výsledku šetření navíc vyšlo, že možnost finanční odměny v případě plnění stanovených plánů by byla pro zaměstnance také výrazně motivující. Můžeme tak společnosti doporučit zvážit do budoucna zavedení nějakých finančních odměn. Například, pokud prodejna bude ve většině dnů v měsíci plnit plánované denní tržby, mohla by být zaměstnancům poskytnuta odměna ve výši 0,5% z průměrného denního obrátu daného měsíce. Navíc z uskutečněných rozhovorů se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že stanovené denní plány nejsou nereálné, tudíž demotivace z příliš nadsazených cílů společnosti je zanedbatelná.

Z výsledků bylo zjištěno, že za nejvíce demotivující faktor považují zaměstnanci společnosti špatné zaměstnanecké vztahy. I přesto, že vedení společnosti usiluje o vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, může docházet na pracovišti k různým konfliktům. Za

vytváření zaměstnaneckých vztahů je zodpovědný zejména jejich přímý nadřízený. Ten by měl své zaměstnance dobře znát, sledovat je a v případě hrozby vzniku nějakého potenciálního konfliktu by měl včas zasáhnout. Vedoucí zaměstnanci by tak měli být řádně proškoleni, jak je v určitých situacích vhodné se zachovat. Zároveň pravidelné předávání zpětné vazby i mezi zaměstnanci napomáhá se podobným problémům vyvarovat. Bylo by vhodné zavést například při meetingích před každou směnou věnovat pár minut sdělování si informací a zpětných vazeb týkajících se práce. Vedoucí zaměstnanci by měli jít svým zaměstnancům příkladem v přímém a otevřeném jednání, což je navíc jedna z hodnot společnosti. Špatné zaměstnanecké vztahy mohou vyústit také například z důvodu rivality. S tím se pojí rovnocenné zacházení vedoucích pracovníků se svými zaměstnanci, jelikož situace, kdy je nějakému pracovníkovi nadřezováno vedou také ke vzniku nejrůznějších konfliktů. Z výsledků šetření bylo také zjištěno, že cca 77% respondentů jsou ženy a je prokázáno, že přítomnost velkého množství žen na jednom pracovišti nedělá moc dobrotu. Ženy se velmi často pomlouvají a tak by měl vedoucí případné vzniklé pomluvy včas zaregistrovat a zarazit, a například prostřednictvím negativního feedbacku předat konkrétní osobě zpětnou vazbu. Jak bylo také zmíněno, společnost se snaží pro své zaměstnance pořádat různé firemní večírky, které lze považovat také za jednu z cest, jak vybudovat dobré zaměstnanecké vztahy mezi pracovníky. Zaměstnanci by tedy určitě uvítali pravidelné pořádání různých teambuildingů, které by mohly být také sportovního charakteru, jelikož z průzkumu vyšlo najevo, že respondenti by mohli mít kladný vztah ke sportu, neboť postrádají příspěvky na různé sportovní aktivity.

Pro zaměstnance jsou také velmi důležité vztahy s vedoucími pracovníky včetně samotné komunikace s nimi. Z vlastní zkušenosti však mohu říci, že společnost na tyto aspekty práce dbá a správnou komunikaci, neboli přímé a otevřené jednání prosazuje na všech řídicích úrovních a ve všech oblastech práce. Nicméně vždy existuje prostor pro zlepšení. Určitou souvislost můžeme vidět v udělování pochval zaměstnancům ze stran vedoucích. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 36% zaměstnanců bývá od svých nadřízených ihned po splnění daných úkolů pochváleno. Zbytek uvádí, že se pochvaly dočká pouze zřídka, popřípadě nikdy. Proto doporučujeme vedoucím zaměstnancům dbát na udělování pravidelných pozitivních feedbacků alespoň ústní formou, protože tato nehmotná forma motivace dovede být velmi účinná. Jelikož společnost často pořádá různé motivující soutěže, nabízí se zde možnost orientovat nějakou soutěž konkrétně na pozitivní feedbacky. Jako příklad interní soutěže navrhujeme v rámci každé prodejny obdarovat zaměstnance, který za

měsíc obdrží nejvyšší počet pozitivních feedbacků, dárkovou kartou nabitou na částku 200 Kč. Stejně tak můžeme navázat na nezájem vedoucích pracovníků o nápady svých podřízených zaměstnanců, čímž jsme se také zabývali v dotazníku a zkoumali jsme úroveň demotivace. Respondenti zhodnotili tento faktor za středně demotivující. Proto je žádoucí, aby vedoucí měli kladný postoj k nápadům a různým návrhům od svých zaměstnanců, neboť ti tráví na pracovišti také dostatek času k tomu, aby potenciálně přišli s novými návrhy, které by mohly reálně zlepšit chod prodejny. Zároveň je důležité si uvědomit, že zaměstnanci patří mezi ty osoby, které jsou nejčastěji v nejbližším kontaktu se zákazníky a tak dovedou odhadnout i jejich potřeby. Společnosti by tak mohli být nápomocní při výběru vhodných budoucích slevových aktivit, například formou hlasování v interním systému. V dotazníku nejčastěji respondenti uváděli, že mezi nejatraktivnější akce pro zákazníky, které by zároveň pomohly navýšit průměrný denní obrat, jsou: aktivity 2+1 kus zdarma, sezónní sleva 30% na vybrané kusy zboží či při nákupu nad 1000 Kč sleva 10%, nad 2000 Kč sleva 20%. Výsledky týkajících se věrnostních karet a studentských slev nejsou zcela jednoznačné, nicméně do budoucna doporučujeme zvážit jejich zavedení. Pro některé zákazníky může být motivující sbírání věrnostních bodů při každém nákupu s vidinou nějaké budoucí slevové poukázky a stejně tak studenti by uvítali nějakou studentskou slevu, neboť její absence by je mohla odlákat ke konkurenci, kde již velmi často tuto slevu nabízí.

Dle výsledků z dotazníkového průzkumu a zároveň dle rozhovorů s vybranými zaměstnanci lze konstatovat, že největším současným problémem, je systém organizace pracovní doby. Respondenti měli možnost v dotazníku zmínit faktory, které se jim na práci nelíbí, přičemž odpovědi byly nejčastěji spojovány právě s organizací pracovní doby. Zaměstnanci si stěžují na systém plánování, jelikož se velmi často stává, že neví, jaké směny jim vedoucí plánují třeba i na následující týden. Zároveň neustálé změny v plánech jim komplikují osobní život. Co se týká práce o víkendech, zaměstnanci si jsou vědomy, že při volbě tohoto zaměstnání musejí s prací přes víkendy počítat, nicméně uvítali by spravedlivé střídání volných a pracovních víkendů. Proto můžeme vedoucím zaměstnancům doporučit, včasně předávat zaměstnancům plánované směny a to minimálně tři týdny dopředu s tím, že v případě náhlých neočekávaných změn v plánech by měli v první řadě kontaktovat zaměstnance a nějak se s ním na konkrétních změnách domluvit. Navíc je žádoucí, aby vedoucí zaměstnanci sledovali měsíční plány a dodržovaly spravedlivé střídání volných a pracovních víkendů.

Za nejslabší stránku v oblasti vzdělávání a růstu zaměstnanců v rámci organizace považujeme nedostatečnou informovanost zaměstnanců o možnostech seberealizace, které jim firma nabízí. Někteří zaměstnanci neznají všechny své možnosti, popřípadě kroky, jak něčeho v rámci společnosti dosáhnout. Doporučujeme tedy vyhotovit jednotnou příručku, ve které budou zaměstnancům detailně popsány veškeré oblasti práce, možnosti vzdělávání, stanovené přesné kroky jak se stát "talentem" a jasně definované požadavky a kritéria výběru. Tato příručka by pak byla umístěna v zázemí každé prodejny a byla tak zaměstnancům k dispozici kdykoliv k nahlédnutí. Navíc doporučujeme zavést v rámci interního vzdělávacího kurzu "grow" jazykový kurz, nejlépe anglický, neboť při průzkumu tohoto systému byla zjištěna jeho absence. Považujeme však za důležité, aby každý zaměstnanec byl schopný obsloužit anglicky mluvícího zákazníka. Jazykový kurz by měl obsahovat alespoň základní fráze, se kterými by se mohli zaměstnanci běžně na pracovišti setkat.

Společnost XY využívá k motivaci zaměstnanců velké množství motivačních nástrojů. V dotazníku respondenti uváděli zaměstnanecké výhody, které postrádají. Celkem 36 zaměstnanců by uvítalo dovolenou navíc. Tento motivační prvek společnosti doporučujeme do budoucna určitě zvážit a popřípadě zavést (týden dovolené navíc). Návrhy na další zaměstnanecké benefity byly různé. Některé se opakovali více, některé méně. Z tohoto důvodu lze považovat za nejlepší variantu zavést tzv. cafeteria systém. Cafeteria systém by zahrnoval nejrozličnější benefity a každý zaměstnanec by je mohl čerpat na základě vlastního výběru. Tento systém je v mnoha společnostech běžně využíván, přičemž lze očekávat, že také ve společnosti XY by se osvědčil. Někteří zaměstnanci by ze stanoveného fondu mohli čerpat příspěvky na sport, na kulturu, masáže apod.

6 Závěr

Motivace je velmi složitý psychický proces ovlivňující chování a jednání lidí. Promítá se do každodenního života a stejně tak je odrazem v pracovních činnostech každého jedince. Je tedy nezbytné, aby lidé odpovědní za řízení lidských zdrojů ve společnosti brali tento faktor v potaz, neboť představuje významný aspekt dosahování stanovených cílů společnosti právě prostřednictvím svých zaměstnanců. Jestliže chtějí vedoucí pracovníci své zaměstnance vhodně motivovat, je nezbytné v první řadě identifikovat motivační profily svých zaměstnanců a znát úroveň jejich motivace. Existuje obrovské množství nástrojů, stejně tak nepřehledné množství teorií motivace, nicméně vzhledem k individualitě každého člověka neposkytují tyto prostředky žádný univerzální přístup.

Cílem práce bylo provést analýzu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, zjistit jaké motivační nástroje jsou v současné době firmou využívány a následně navrhnout případná zlepšení, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Analýza byla zaměřena na společnost XY, přičemž v první části jsme se zaměřili na základní charakteristiku společnosti. V práci jsou dále detailně popsány nástroje motivace uplatňované společností a za účelem zjištění úrovně motivace zaměstnanců bylo následně využito dotazníkové šetření. Z výsledků dotazníkového průzkumu a na základě rozhovorů vedených s vybranými zaměstnanci jsou v práci navrženy různá doporučení, která by mohla potenciálně vést ke zvýšení motivace zaměstnanců společnosti.

Stanovený cíl práce považujeme za splněný a věříme, že výsledky práce budou pro společnost XY přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Použité knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BUCHTOVÁ, Božena. *Psychologie pro ekonomy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3396-7.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1423-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAVLAS, Ivan. *Výkonová motivace a interpersonální potřeby*. Ostrava: Repronis, 2011. ISBN 978-80-7464-021-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Internetové zdroje

Finanční zpráva společnosti XY: *Corporate governance report H & M Hennes & Mauritz AB 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html#cm-menu>

HÄUSER, Stanislav. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Strategicke-řízení/Strategicke-řízení.pdf>

INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY : O společnosti. [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://about.hm.com/en/About.html>

INTERNETOVÉ STRÁNKY PROBYZNIS INFO: *Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí* [online]. 2014 [cit. 2015-10-7]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62145980-motivujte-sve-zamestnance-zapojenim-do-řízení-společnosti-muze-se-to-vyplatit-ale-ma-to-i-úskalí>

SEZNAM ZKRATEK

COR	-	Cash Office Responsible
SA	-	Sales Advisor
DM	-	Department Manager
SM	-	Shop Manager/Store Manager
VM	-	Visual Manager

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2015

Bc. Markéta Zapletalová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Dotazník

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

chtěli bychom Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit, které faktory Vás motivují a do jaké míry tomu odpovídá současná motivační politika firmy.

Dotazník je anonymní. Děkujeme Vám za čas, který budete věnovat tomuto dotazníku.

1. Ohodnoťte každý z uvedených faktorů dle toho, jak je pro vás důležitý při výkonu práce.

(1 - nejnižší motivace, 5 - nejvyšší motivace)

<i>Vybrané faktory</i>	<i>Hodnocení</i>				
1. Pracovní prostředí (prostory, světlo, teplo...)	1	2	3	4	5
2. Kolektiv (vztahy s kolegy...)	1	2	3	4	5
3. Vztahy s přímými nadřízenými (SM, DM...)	1	2	3	4	5
4. Pracovní náplň (zákaznický servis, přestavby a fresh jednotlivých oddělení, práce s interními dokumenty...)	1	2	3	4	5
5. Jistota výplaty	1	2	3	4	5
6. Uznání, pochvala za dobře odvedenou práci	1	2	3	4	5
7. Možnost pracovního růstu	1	2	3	4	5
8. Organizace pracovní doby (začátek a konec směn, délka pracovní doby, přestávky ...)	1	2	3	4	5
9. Zaměstnanecká sleva	1	2	3	4	5
10. Komunikace s vedoucím	1	2	3	4	5
11. Rovnocenné zacházení vedoucího s podřízenými	1	2	3	4	5
12. Finanční odměna v případě plnění měsíčních cílů (Např. 0,5 % z průměrného denního obrátu)	1	2	3	4	5

2. Ohodnoťte jednotlivé faktory dle toho, jak vás při výkonu práce demotivují?

(1 - nízká demotivace, 5 - vysoká demotivace)

<i>Vybrané faktory</i>	<i>Hodnocení</i>				
1. Kritika, napomenutí za špatně vykonanou práci	1	2	3	4	5

2. Nevšimavost k dobrým pracovním výsledkům	1	2	3	4	5
3. Nespravedlivé odměňování	1	2	3	4	5
4. Hrubé jednání zákazníků	1	2	3	4	5
5. Nezáměr nadřazeného o Vaše nápady	1	2	3	4	5
6. Nadměrné množství úkolů, práce ve stresu	1	2	3	4	5
7. Příliš vysoko nadsazené cíle	1	2	3	4	5
8. Špatné zaměstnanecké vztahy	1	2	3	4	5

3. Jste proškoleni v problematice náplně práce? Odpověď vyznačte u každého níže uvedeného faktoru. (1- neproškolen/a, 3- částečně proškolen/a, 5- dostatečně proškolen/a)

<i>Náplň práce</i>	<i>Hodnocení</i>		
1. Zákaznický servis	1	3	5
2. Doplnkový prodej	1	3	5
3. Alternativní prodej	1	3	5
4. Práce s interními knihami	1	3	5
5. Vizuální školení	1	3	5
6. Zařazování nového zboží	1	3	5
7. Práce s TPP	1	3	5
8. Realizace přestaveb	1	3	5

4. Nabízí vám zaměstnavatel možnosti pracovního růstu v uvedených oblastech? Odpověď vyznačte u každého níže uvedeného faktoru.

<i>Typ pracovního místa</i>	<i>Hodnocení</i>	
1. Talent Vizual Manager	Ano	Ne
2. Talent Department Manager	Ano	Ne
3. Mentor	Ano	Ne
4. Auditor	Ano	Ne
5. Sale Advisor	Ano	Ne
6. COR - Cash Office Responsible	Ano	Ne
7. Logistika - spolupracovník	Ano	Ne
8. Finance - spolupracovník	Ano	Ne

5. Jak často vás chválí vedoucí po splnění přiděleného úkolu?
- Vždy, ihned po splnění úkolu
 - Zřídka
 - Nikdy
6. Co by jste změnili na současném systému organizace pracovní doby? (*Začátek/konec směn, délka směn, práce přesčas, práce o víkendech,...*)
-
-
7. Co se vám líbí na této práci? (*vypište alespoň 3 body*)
-
-
8. Co se vám nelíbí na této práci? (*vypište alespoň 3 body*)
-
-
9. Které další zaměstnanecké výhody by jste doporučili zavést?
-
-
10. Myslíte si, že uvedené aktivity by pomohly zvýšit denní obrát? (*Rozhodněte Ano/Ne, popřípadě navrhněte další aktivity*)

<i>Slevová aktivita</i>	<i>Hodnocení</i>	
1. 2+1 zdarma	Ano	Ne
2. Při nákupu nad 1000 Kč sleva 10%, nad 2000 Kč sleva 20%	Ano	Ne
3. Studenti do 26 let sleva 10%	Ano	Ne
4. Věrnostní karty - sbírání bodů pro dosažení slevové poukázky	Ano	Ne
5. Na vybrané sezónní zboží sleva 30%	Ano	Ne
6.	Ano	Ne
7.	Ano	Ne

11. Jste muž nebo žena?
- ☐ Muž
 - ☐ Žena
12. Kolik je vám let?
- ☐ Méně než 20 let
 - ☐ 21-30 let
 - ☐ 31-40 let
 - ☐ 41 let a více
13. Studujete při práci?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
14. Jak dlouho ve firmě pracujete?
- ☐ Méně než rok
 - ☐ 1-3 roky
 - ☐ 4 a více let
15. Typ pracovního úvazku:
- ☐ Plný (40hod/týdně)
 - ☐ Poloviční (20hod/týdně)
 - ☐ Zkrácený (30hod/týdně)
 - ☐ Zkrácený (10hod/týdně)
 - ☐ Dohoda o pracovní činnosti / brigádník
16. Vaše pracovní pozice:
- ☐ Sales Advisor
 - ☐ Visual Manager
 - ☐ Shop Manager
 - ☐ Department Manager
 - ☐ Jiné (*Uved'te*):.....

